

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza pro vybraný podnik

Strategic Analysis for a Selected Company

Student: Bc. Zuzana Pšenická

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Pšenická**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Strategická analýza pro vybraný podnik**
Strategic Analysis for a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace podniku
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 14. července 2014



Bc. Zuzana Pšenická

Obsah

1.	Úvod	5
2.	Význam a struktura strategické analýzy	6
2.1.	Strategický management	6
2.2.	Vize a mise podniku	7
2.3.	Strategický plánovací cyklus	7
2.4.	Strategická situační analýza	9
2.4.1.	Definice poslání	10
2.4.2.	Externí analýza	10
a)	Analýza makroprostředí	10
b)	Analýza mikroprostředí	13
2.4.3.	Interní analýza	17
2.5.	Prognózování	26
2.6.	Formulace a tvorba strategie	27
2.6.1.	Definice strategií	28
2.6.2.	Výběr nejvhodnější strategie	29
2.7.	Implementace strategie	30
2.8.	Realizace plánu	32
2.9.	Kontrola plánu	32
3.	Charakteristika podniku	34
3.1.	Základní údaje	34
3.2.	Profil společnosti	34
3.3.	Historie společnosti	35
3.4.	Obchodní činnost	36
3.4.1.	Přínosy liberalizace trhu pro ČEZ	36
3.4.2.	Nevýhody liberalizace trhu pro ČEZ	36
4.	Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku	38
4.1.	Strategická situační analýza - externí	38
4.1.1.	Analýza makroprostředí	38
4.1.2.	Analýza mikroprostředí	45
4.2.	Situační strategická analýza – Interní	51
4.2.1.	SWOT analýza	51
4.2.2.	Porterův model 5 sil	53

4.2.3. Finanční analýza.....	56
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	66
5.1. Vyhodnocení finanční analýzy.....	66
5.2. Vyhodnocení SWOT analýzy.....	66
5.3. Zhodnocení výsledků strategické analýzy.....	70
5.4. Predikce budoucího vývoje	71
5.4.1. Poptávka po elektřině	71
5.4.2. Poptávka po zemním plynu	72
5.5. Doporučení pro další období.....	73
5.6. Ekonomická náročnost doporučení	75
6. Závěr.....	77
Seznam použité literatury	78
Seznam zkratk	81
Seznam obrázků	83
Seznam tabulek	84

1. Úvod

V posledních letech se management firem potýká s dynamicky se měnícím podnikatelským prostředím a musí tak řešit základní otázky bytí a nebytí. Mezi tyto otázky řadíme především rozhodnutí, zda je v takto dynamickém prostředí ještě místo pro efektivní firemní strategii nebo je jednodušší „pouze“ reagovat na aktuální změny trhu.

Dnešní hyperkonkurenčním prostředí nutí manažery k zodpovězení si otázky, jak se stát silným a stabilním partnerem. Odpovědí je správně a jasně formulovaná vize podnikání, nastavení priorit a cílené zaměření pozornosti na firemní strategii. A právě firemní strategie se odvíjí od základních stavebních kamenů, jimiž jsou právě vize a mise.

Pro efektivní a správné stanovení vize, mise a firemních strategií jsou důležité poznatky nejen o samotném podniku, ale také o jejím okolí. K tomu slouží strategická analýza, která se snaží zanalyzovat faktory ovlivňující podnik a dává tak informace a podklady manažerům či odpovědným pracovníkům pro zpracování firemní strategie.

Při zpracovávání analýzy je důležitá nezájatost a objektivnost. Není na místě brát strategii podniku na lehkou váhu, protože veškerá rozhodnutí, která manažeři přijímají, mají nemalý vliv na bonitu podniku.

Cílem diplomové práce je na základě provedené strategické analýzy zhodnotit aktuální situaci firmy a navrhnout případná řešení problémových oblastí. Pro strategickou analýzu byla vybrána společnost ČEZ, a.s., která je silným „hráčem“ na trhu s energiemi, především na trhu s elektrickou energií. Zanalyzováno bude čtyřleté období, konkrétně 2009 – 2012.

Teoretická část této diplomové práce je zaměřena na představení nejčastěji používaných metod strategické analýzy a jejich přiblížení čtenáři této práce. V praktické části jsou vybrané metody aplikovány do praxe na výše uvedený podnik a pomocí jejich výsledků bude v posledním bodě této práce provedeno zhodnocení současné situace, predikována situace budoucí a následně také doporučen postup pro další období.

Informace potřebné k provedení analýzy byly čerpány z interních zdrojů podniku, především z ročních uzávěrek, z materiálů společností OTE, a.s., Českého statistického úřadu a dále z dostupné literatury.

2. Význam a struktura strategické analýzy

2.1. Strategický management

Strategický management, jinak řečeno plánování, můžeme označit za strukturovaný manažerský proces. Tento proces je zaměřený na efektivní řízení podnikání a transformuje datové a informační vstupy na výstupy, které jsou představovány ucelenými firemními plány. Zjednodušeně lze říci, že plánování je rozhodovací proces zaměřený na budoucí vývoj organizace, díky němuž jsou stanoveny cíle a definovány prostředky k jejich dosažení.

Při zakládání podniku má každý vlastník svou představu o vizi zakládané společnosti a posláním by mělo být tuto vizi naplnit. Vize a poslání hraje významnou roli ve fungování podniku, protože firma by měla vědět, nejen kam a kudy chce jít, ale také kde se na své cestě nachází a co musí udělat, aby se k předem známému cíli dostala. Ale není to jen o její cestě, ale také o cestě konkurence. Firma by neměla sledovat jen sebe, ale také kam směřuje konkurence, jaké jsou cíle zákazníků a dodavatelů a také jak se vyvíjí okolní prostředí. Majitelé by měli výše uvedené analyzovat a pak snáze pochopí, jaká je jejich pozice v současnosti, ale také to, kam by měli své aktivity směřovat do budoucna.

V dnešní době se podniky nacházejí v turbulentním prostředí a to se neustále mění. To pro podnik představuje značné hrozby. Nicméně mimo hrozeb tato doba přináší firmě také potenciální příležitosti a to v podobě komparativních výhod v soutěži. Získání této výhody je podstatou strategického řízení.

Strategický management se často rozděluje na tzv. pravé strategické řízení a nepravé strategické řízení. Základem pravého strategického řízení je protikladný vztah subjektů. Jeden subjekt získává svou výhodu na úkor jednoho či více jiných subjektů. Takové řízení najdeme například ve vojenství. Nepravé strategické řízení se objevuje především v kultivovaných tržních ekonomikách. Konkurence je zde nahrazena ekonomickou soutěží a komparativní efekt je získáván lepší funkčností oproti ostatním.

Strategické řízení slučuje prvky dlouhodobého a koncepčního řízení. Zahrnuje pro podnik nejvýznamnější operace. Strategický management se zabývá tvořením a realizací dlouhodobých záměrů rozvojové povahy se zásadním významem pro vývoj řízeného objektu. Uskutečněním těchto záměrů získává řídicí subjekt komparativní efekt. Své dlouhodobé záměry si podnik srovnává s ostatními subjekty, se kterými není v indiferentním vztahu tj. s kooperujícími či konkurujícími podniky. Záměry určující vývoj ekonomického subjektu a

jeho věcnou stránku formulují podniky do jednotlivých strategií, jejichž prostřednictvím je uskutečňováno strategické řízení.

Další důležitou složkou strategického řízení jsou strategické cíle. Je důležité je zvolit správně a cesty k jejich naplnění musí vycházet se současné situace a možností firmy. Tyto cíle jsou součástí strategického plánu firmy.

2.2. Vize a mise podniku

Vize a mise jsou pro podnik zásadními otázkami. Je třeba nadefinovat, kam má podnikání směřovat. Nestanoví-li management podniku základní strategický cíl (tzn. vizi a misi), podstupuje riziko, že bude podnik neustále rozptylován nekonečným množstvím změn, podnětů a aktuálních potřeb, na které bude potřeba reagovat ihned.

Vizi a misi můžeme označit jako základní pilíře firmy. Na těchto pilířích se pak staví další aktivity, a to například formulace a následně také tvorba strategie. Po stanovení základních pilířů je vhodné provést strategickou situační analýzu, z jejíž výsledků lze stanovit, jaké jsou kritické faktory úspěchu v daném odvětví, jaké má vlastní podnik specifické přednosti a také potřebné informace o konkurenci. Právě tyto informace jsou důležité pro formulaci a tvorbu strategie podniku, na jejímž počátku by mělo být stanovení dlouhodobých cílů podniku.

Formulací vize, mise, cílů a celkové strategie podniku role managementu v tomto úkolu neskončila. Naopak. Právě teď musí kriticky zhodnotit toto poslání, zdali není v rozporu s výsledky získanými analýzou. Mělo by být vymezeno jako uspokojení potřeb zákazníka, nikoliv technologicky či produktově. V opačném případě je pravděpodobně potřeba jej změnit.

2.3. Strategický plánovací cyklus

Nejvhodnější strategie firmy, kterou bude firma realizovat, je zpracována do formy strategického plánu. Pro vypracování tohoto plánu je třeba řídit se tzv. strategickým plánovacím cyklem.

Cyklus obecně můžeme definovat jako uzavřený řetězec souvisejících věcí nebo událostí, nebo také jako periodicky se opakující děj či proces. Tuto obecnou teorii lze aplikovat i na zmíněný strategický plánovací cyklus, jelikož jsou firemní plány zpracovávány

metodou postupného zpřesňování a optimalizování. To znamená, že první varianty plánu nejsou ve většině případů zcela optimální a proto je potřeba cyklus opakovat až do okamžiku, kdy jsou klíčové charakteristiky plánu technicky i ekonomicky realizovatelné a uspokojí také klíčové zájmové skupiny.

Strategický plánovací cyklus představuje základní orientační rámec pro analýzu okolního prostředí i prostředí uvnitř firmy, pro definování strategií, výběr a realizaci optimální strategie. Lze ji rozdělit do několika částí:

1) Strategická situační analýza

- Definice poslání a cílů
- Externí analýza
- Interní analýza
- Syntéza zjištěných poznatků

2) Formulace a tvorba strategie

- Stanovení vize a dlouhodobých cílů podniku
- Definice jednotlivých strategií
- Výběr nejvhodnější strategie

3) Realizace strategie

- Operační plán (definice strategických operací)
- Realizace plánu
- Kontrola a vyhodnocení plánu

Při zpracovávání strategického plánu je třeba brát na zřetel základní principy strategického myšlení. Prof. Dr. Zdeněk Souček, DrSc. (1998) uvádí níže uvedených 10 principů, které jsou nejčastěji prezentovány:

1. **Princip variantnosti** – každá strategie by měla být vypracována v několika variantách. Toto je založeno na faktu, že prostředí a faktory, ze kterých strategie vychází, zahrnuje také riziko. V případě, že se stane plnění určité varianty strategie problematické, je důležité, aby v tomto momentu mohla firma přejít na jinou variantu s co možná nejmenšími problémy a předešla tak tzv. „strategickému překvapení“.

2. **Princip permanentnosti** – je třeba na strategii neustále pracovat, srovnávat ji se skutečností a ukáže-li se, že skutečnosti neodpovídá, pak je potřeba strategii přehodnotit a upravit.
3. **Princip celosvětového systémového přístupu** – strategie musí počítat se vzájemnou celosvětovou provázaností. Toto je založeno na globalizaci.
4. **Princip tvůrčího přístupu** – inovace a invence je pro podnik nezbytná, proto je nutné na ni neustále pracovat a pokud možno přicházet s „něčím novým“. Díky tomuto principu má firma možnost získat nezanedbatelnou komparativní výhodu, což je mimo jiné jeden ze základních rysů strategie.
5. **Princip interdisciplinarity** – při vypracovávání strategického plánu je třeba využívat poznatků ze všech vědních oborů.
6. **Princip vědomí práce s rizikem** – většina rozhodnutí je učiněna za rizika. S tímto rizikem je potřeba počítat a snažit se ho snižovat.
7. **Princip koncentrace zdrojů** – je důležité zapojit veškeré zdroje, které jsou potřebné k dosažení strategie.
8. **Princip vědomí práce s časem** – veškeré činnosti probíhají v prostoru a čase. Ani ekonomické operace nejsou výjimkou, proto je nutné s tímto počítat, protože načasování může významně ovlivnit úspěšnost a výsledek strategie.
9. **Princip agregovaného myšlení** – tento princip poukazuje na požadavek soustředit se na fakta, která jsou pro danou strategii důležitá a nezbytná a nepozastavovat se nad podrobnostmi, které jsou bezvýznamné a zbytečné.
10. **Princip zpětnovazebního myšlení** – zpětnovazební myšlení souvisí s principem permanentnosti. Díky zpětné vazbě je možné srovnat strategii se skutečností a případně ji upravit.

2.4. Strategická situační analýza

První fází tvorby strategie je strategická situační analýza. Tento proces je nevyhnutnou součástí strategického plánování a při správném postupu odhalí, jaká je současná situace podniku, jaké má předpoklady úspěchu, na co je potřeba se soustředit nejen v současnosti ale také v budoucnu, kam by mělo směřovat snažení managementu.

2.4.1. Definice poslání

Missionstatement, neboli poslání, nám popisuje důvod existence firmy a definuje její působnost. Také směřuje manažery i zaměstnance k jednání v zájmu firmy.

V dnešní době není prioritní definovat poslání produktově či technologicky, ale je spíše odborníky doporučováno zaměřit se na vymezení poslání jako uspokojení potřeb zákazníka. Je to zdůvodňováno rychle se měnícím prostředím, ve kterém se projevují změny produktů a technologie značně významně, zatímco potřeby zákazníků nejsou tak pružné.

Co se týče samotné formy vymezení poslání, je žádoucí, aby bylo definováno realisticky a výstižně tak, aby bylo možné se na jeho základě jasně rozhodovat.

2.4.2. Externí analýza

Společnost a její činnost má vazby na své okolní prostředí. To firmu více či méně ovlivňuje a to ať už pozitivně, tak také negativně. Pro správné vymezení strategie je potřeba seznámit se s povahou a faktory okolí. Detailní znalost prostředí obklopujícího firmu může firmě nejen přinést výhodu vůči konkurenci, ale také se pak může podnik lépe zaměřit na činnost, která bude smysluplná a perspektivní.

Externí analýza by měla být zaměřena na dvě části prostředí - na makroprostředí a mikroprostředí podniku.

„Je velkou chybou rozvíjet teorie dříve, než máme informace.“

Sir Arthur Conan Doyle

a) Analýza makroprostředí

Makroprostředí společnosti je širší okolí společnosti, zahrnující množství prvků a vzájemných vztahů, jež mají schopnost ovlivnit podnik při vytváření a rozvíjení vztahů s ostatními účastníky trhu. Prvky tohoto okolí jsou neustále proměnlivé. Podnik může makroprostředí ovlivnit pouze stěží, nicméně dopad působení makroprostředí na firmu je nesmírné a neodvratné.

Výsledkem analýzy makroprostředí je rozpoznání vazeb a souvislostí mezi faktory působícími na firmu a uvědomění si příležitostí a hrozeb, které jsou pro podnik důležité.

Makroprostředí se rozděluje na různé části. V různých publikacích se můžeme setkávat s rozličným rozdělením, nejčastěji se však setkáme s následujícím:

- **Přírodní prostředí** – klimatické podmínky, dostupnost přírodních zdrojů, stupeň znečištění atd.
- **Technologického prostředí** – rozvoj země v oblasti technologií, vývoj nové technologie, technologické změny
- **Demografické prostředí** – struktura obyvatelstva, počet a stáří obyvatelstva, vzdělanost, hustota osídlení aj.
- **Ekonomické prostředí** – hospodaření země a její vývoj, tempo růstu, inflace, nezaměstnanost, příjmy obyvatelstva, struktura výdajů, dostupnost finančních zdrojů, výše úrokových sazeb, daňové a celní podmínky apod.
- **Politicko-právní prostředí** – politická situace a její předpokládaný vývoj, právní struktura a řád v zemi, soudnictví, legislativní podmínky pro podnikání (prokonkurenční opatření, normy, ochrana spotřebitelů...) aj.
- **Sociálně-kulturní prostředí** – kultura, hodnoty společnosti, způsob života, sociální podmínky

K správné analýze širšího okolí společnosti je potřeba zvolit také správnou metodu. V odborné literatuře se setkáme s rozsáhlou škálou metod. Zvolila jsem níže uvedené metody.

PEST analýza

Metoda PEST analyzuje faktory, které firmu obklopují a ovlivňují. Analyzujeme nejen jejich vliv v přítomnosti, ale také v budoucnosti. Rozdělujeme ji do 4 částí: politicko-právní faktory, ekonomicko-hospodářské faktory, sociálně-kulturní faktory a vědecko-technické faktory.

Do politicko-právních faktorů zahrnujeme například politickou situaci země, ve které se podnik nachází, jak je vládní systém země stabilní, jak často se mění vláda, systém práva v dané zemi, ale také i chování regulačních úřadů apod.

V ekonomicko-hospodářských faktorech analyzujeme daně, cla a makroekonomické ukazatele - měnovou stabilitu, HDP, inflace apod. Zajímáme se především o informace, které jsou důležité k následnému odhadu pracovní síly a cen.

Sociální prostředí je důležité především pro firmy, které se pohybují v oblasti tzv. retailu, tzn. prodej konečným zákazníkům. Sledujeme demografické ukazatele, životní styl obyvatelstva, náboženství, nezaměstnanost, kriminalitu apod. Výhodou této části metody je snadné hledání informací – značnou část lze získat od Českého statistického úřadu.

V technologickém prostředí se zabýváme především infrastrukturou, průmyslem – jeho rozvojem a zaměřením, dále rozvojem vědy a výzkumu, využitím technologií, stupněm zavádění nových technologií aj. Také zde spadá ekologie.

Na základě získaných informací vytváříme scénáře vývoje okolí podniku. Můžeme tak tedy do určité míry simulovat varianty vývoje prostředí a jeho vliv na strategii podniku. Je vhodné vytvářet více než pouze jeden scénář a nejlépe takové, které se od sebe výrazně liší – optimistické, realistické a pesimistické.

Metoda 4C

Pomocí této metody se může podnik rozhodnout, zda zvolí strategii globální či lokální. Základním principem je rozdělení faktorů do čtyř základních skupin:

- zákazníci (Customers)
- náklady (Costs)
- národní specifika (Country)
- konkurence (Competitors)

Metoda 4C navazuje na metodu PEST, pomocí které zkoumáme okolní svět. V zákaznickém sektoru nás zajímají především hodnoty vnímané zákazníky a také rozvoj poptávky. Do nákladů zahrnujeme mzdy, osobní náklady a daně. Z hlediska národních specifik nás zajímá především rozvoj tržního potenciálu, případně také zvláštnosti jednotlivých regionů. V oblasti konkurentů sledujeme škálu současných i potenciálních konkurentů.

S metodou 4C je úzce spojován tržní potenciál v zájmových regionech. Tržním potencionálem se rozumí objem poptávky po určitém produktu v regionech za určité období. Tuto poptávku ovlivňuje několik faktorů:

- **Potenciální poptávka** = všichni skuteční i potenciální zákazníci, kteří jeví zájem o nabídku určitého produktu
- **Dostupná poptávka** = skuteční i potenciální zákazníci, kteří mají zájem, finanční prostředky i přístup k produktu
- **Obsluhovaná (cílená) poptávka** = celkové množství produktů, které chce firma prodat určitému segmentu v určitém regionu.

V dnešní době se pro formulaci výše uvedených metod využívá řada marketingových či manažerských informačních systémů, které poskytují on-line rozsáhlé informace celosvětového měřítka.

b) Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí či mikrookolí je úžší okolí podniku, které může firma svými aktivitami významně ovlivnit. Mikroprostředí podniku můžeme označit za odvětví, ve kterém firma podniká. Řadíme do něj okolnosti, vlivy a situace ovlivnitelné podnikem.

Obecně a nejjednodušeji lze mikrookolí rozdělit na **partnery, zákazníky, konkurenci a veřejnost**.

Do partnerů můžeme zahrnout dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny a jiné.

Veřejnost lze dále rozčlenit na veřejnosti finanční, vládní, místní, všeobecná, vnitřní (zaměstnanci), občanská sdružení a organizace a sdělovací prostředky.

Autoři zabývající se problematikou mikroprostředí ve svých publikacích uvádějí také jiné rozdělení. Například Koudelka s Vávrou (2007) člení mikrookolí na vertikální a horizontální. Do vertikálního prostředí zahrnují dodavatele, firmu, obchodníky a zákazníky. Do horizontálního pak konkurenci, firmu a veřejnost.

Cílem analýzy užšího prostředí firmy je analýza výše uvedených složek odvětví a identifikace základních hybných sil, které na podnik působí a ovlivňují jej zásadním způsobem.

Nejznámějšími metodami analýzy mikroprostředí jsou:

- Analýza odvětví
- Analýza životního cyklu odvětví

- Analýza zainteresovaných stran
- Analýza konkurenceschopnosti
- Strategické mapy
- Analýza atraktivity odvětví
- Analýza 5F (FiveForces) – Porterův model pěti konkurenčních sil
- Winterlingova krizová matice

Níže budou detailněji popsány vybrané metody.

Analýza odvětví

Situace v každém odvětví je neustále proměnlivá, proto je potřeba nejprve zanalyzovat právě samotné odvětví. Sledujeme tedy jeho základní charakteristiky jako například velikost trhu, fázi životního cyklu (vznik, růst, ustálení, dozrání, úpadek), nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry, geografický rozsah konkurence, růst trhu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, tempo změn technologie, výrobní inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku, míra hospodárnosti aj.

Je také třeba určit strukturu odvětví. Můžeme jej tedy označit za atomizované, či konsolidované. Za atomizované může označit takové odvětví, kde je mnoho malých podniků. Takové prostředí přináší podniku spíše hrozby než příležitosti. Naopak při existenci několika málo silných podniků označujeme toto odvětví za konsolidované.

Situaci v odvětví ovlivňují různé faktory, které mají na změny větší či menší vliv. Faktory s největším vlivem označujeme za změnotvorné či hybné síly (např. míra růstu odvětví, noví zákazníci, změny technologie, nové formy marketingu, globalizace atd.). Je vhodné vytipovat maximálně čtyři faktory, které považujeme za nejdůležitější, určit míru jejich možného dopadu na podnik, zda představují hrozbu či příležitost a zohlednit ve formulování strategie.

Nejvýznamnější hybnou silou bývá často poptávka. Je potřeba tomuto faktoru věnovat pozornost, jelikož právě tato síla určuje míru růstu odvětví. Analyzujeme tedy faktory ovlivňující poptávku a rozdělíme je na dvě skupiny. Do jedné skupiny zařadíme faktory, které podnik může ovlivnit, do druhé ty, které ovlivnit nelze.

Mezi další významný faktor ovlivňující odvětví můžeme označit zákazníky a jejich způsoby užívání produktu. Zákazníky rozdělíme do cílových skupin dle jejich potřeb a již zmíněného způsobu užívání produktu. Cílové skupiny by měly mít společné charakteristiky – např. demografické, sociálně-ekonomické a podobně. Také je vhodné zákaznické skupiny

rozčlenit dle jejich důležitosti tzn., do jaké míry s nimi podnik obchoduje. Nejdůležitější jsou ti, se kterými podnik obchoduje přímo.

Analýza konkurence

Analýzování konkurence je třeba se věnovat podrobněji. Pro věrný obraz konkurenčního prostředí se doporučuje využít Model pěti sil, jinak také zvaný Porterův model pěti sil.

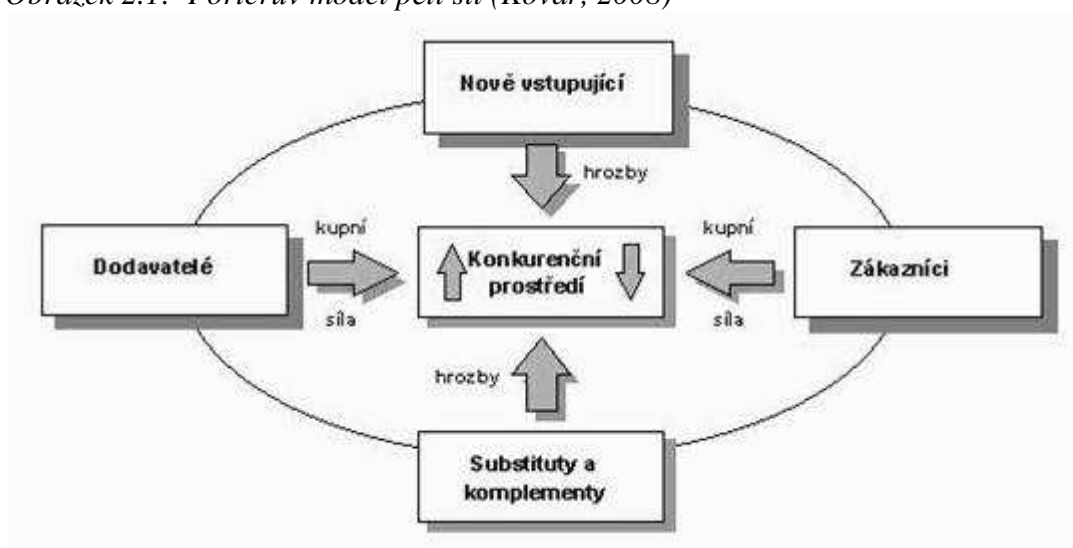
Porterův model pěti sil

Michael E. Porter v tomto modelu rozčlenil konkurenční síly do 5 složek. Tyto konkurenční síly vyplývají z:

- rivalita mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice kupujících.

Tyto složky mají mezi sebou vazby a mohou pro podnik znamenat hrozbu či příležitost, popřípadě v některých případech nemusejí podnik vůbec ovlivnit. Jednotlivé vazby mezi silami vyobrazil František Kovář (2008) – viz. obrázek 2.1.

Obrázek 2.1: Porterův model pěti sil (Kovář, 2008)



Díky tomuto modelu si můžeme snadněji uvědomit, jaké konkurenční síly existují v odvětví, ve kterém podnik působí a také vliv těchto sil na podnik i na odvětví. Podnik by se měl snažit ovlivnit tyto síly ve svůj prospěch.

Model zachycuje základní faktory, které mají vliv na ziskovost odvětví. Díky němu si můžeme snadněji uvědomit rizika silné konkurence. Silná konkurence omezuje zvyšování cen a hatí podniku možnost získat vyšší zisk. Nicméně není to jen konkurence, která má vliv na ziskovost podniku. Jsou to také zákazníci, v jejichž zájmu je platit co nejméně, ale naopak vyvíjejí tlak na vysokou kvalitu či služby. Dodavatelé podnik ohrožují nejen ve smyslu závislosti na nich. Zvláště má-li podnik specifickou výrobu. Ale mohou podnik ohrozit také ve smyslu potenciální konkurence. A hrozbou jsou samozřejmě také noví konkurenti, kteří do odvětví přicházejí.

Za stávající konkurenty považujeme podniky, které již v odvětví figurují a nabízejí stejný či obdobný produkt jako analyzovaná firma. Jsou tedy přímým ohrožením. Je potřeba se tedy od této konkurence odlišit. K tomu můžeme využít různých nástrojů, např. využití zákaznických služeb, které jsou od konkurence odlišné a zajímavé pro zákazníka, technologické inovace, odlišení se cenou, nabídka nových produktů, použití zajímavé cílené reklamy.

Konkurenty, kteří vykonávají podnikatelskou činnost sice v jiném odvětví, ale toto odvětví je velmi blízké odvětví analyzovaného podniku, označujeme za potenciální konkurenty. Zde hrozí riziko, že tyto firmy začnou rozšiřovat svou činnost také do „našeho“ odvětví. Potenciální konkurenci samozřejmě nelze s přesností předvídat, proto je vhodné průběžně sledovat trh, mapovat nově vzniklé společnosti a nepodceňovat situaci, jelikož i z nově vzniklé malé firmy se může brzy stát velmi silný konkurent.

Další složkou konkurenčních sil jsou zákazníci. Jejich vliv může být zanedbatelný, ale také nezanedbatelný. Nezanedbatelný je tehdy, pokud má firma malý počet odběratelů. V tomto případě má firma zájem na udržení každého zákazníka a musí tedy vyhovět požadavkům zákazníka, jejichž zájem je ve většině případů v oblasti cenové, konkrétně zastávají nižší cenu. Nicméně zákazníci společně s nižší cenou požadují také kvalitu. Proto společnost musí hledat takové východiska, aby byla schopna převyšovat konkurenci v oblasti cenové a zároveň si udržela kvalitu služeb či produktů.

Podnik může považovat vliv zákazníků za zanedbatelný v případě, kdy figuruje na trhu s minimální konkurencí, nebo má tak širokou škálu odběratelů, kdy ztrátu jednoho z nich ve svých tržbách téměř nezaznamená.

Také dodavatelé mají výrazný vliv na podnik. Ten je odvozen od jejich velikosti na trhu a také schopnosti určovat si podmínky dodání a ceny. Pro podnik je velkým rizikem monopol dodavatelů, jelikož komplikace s dodavatelem v tomto případě může mít velmi zásadní dopad na společnost. Navíc právě dodavatelé se mohou stát také konkurenty, přesto se bez nich podnik neobejde.

Pozornost by měla být věnována také substitučním produktům. Substitut je výrobek či služba, která se sice objevuje v jiném odvětví, nicméně má velmi podobné charakteristiky nebo totožnou či podobnou funkci a může tedy nahradit „náš“ výrobek příp. službu. Pro odběratele jsou tyto produkty na stejné tržní úrovni. Producenti těchto výrobků se tedy stávají konkurenty.

Aby management provedl analýzu pomocí Porterova modelu správně, uvádí se často několik otázek, jejichž zodpovězení nám nastíní, jaká je nynější situace konkurenčních sil v odvětví a jakou situaci lze předpokládat do budoucna.

- Jaká je velikost odvětví?
- Existuje možnost růstu tohoto odvětví, nebo jeho uplatnění naopak klesá?
- Jací nejsilnější konkurenti se v odvětví nachází?
- Jaký je vliv konkurentů na náš podnik?
- Jaký předpokládáme další vývoj odvětví?
- Pokládáme současnou dostupnost výrobků a služeb odvětví za dostatečnou?
- Je na trhu rovnovážné postavení zákazníků, dodavatelů i konkurentů?
- Můžeme nabízet i další výrobky/služby? A jaké?

2.4.3. Interní analýza

Interní analýza je zaměřena na zhodnocení situace uvnitř podniku. I když se v této sekci věnujeme interní analýze zvlášť, existuje řada metod, která zahrnuje nejen interní analýzu, ale také analýzu mikroprostředí např. SWOT analýza, která byla již zmíněna v analýze mikroprostředí, nicméně podrobněji se ji budeme věnovat až v následujícím textu. Další metodou, kterou bychom mohli využít pro analýzu mikroprostředí i při interní analýze je metoda VRIO. Při této metodě zkoumáme zdroje. Můžeme tedy zkoumat zdroje, které jsou v okolí našeho podniku a my je plánujeme využívat, nebo zdroje interní, tj. ty, které vlastníme.

Může se zdát, že interní analýza je nejdůležitější a externí analýzu tedy nepotřebujeme, ale není tomu tak. Obě analýzy na sebe navazují, je potřeba mít podklady jak z externí tak interní sféry, abychom na jejich základě pak mohli skloubit příležitosti, které se nacházejí v okolí, s vlastními zdroji a schopnostmi.

Metody interní analýzy

- Audit zdrojů
 - VRIO analýza
- Hodnotový řetězec
- Metoda SAP
- 7S
- Metody pro analýzu problému
 - Ishikawův diagram
 - SixQuestions
 - Paretův diagram
- Finanční analýza

VRIO analýza

VRIO analýza je analytickou technikou sloužící ke zhodnocení zdrojů organizace. Analýzu vyvinul Jay B. Barney, který také rozdělil zdroje organizace do 4 skupin – lidské zdroje, finanční zdroje, materiální zdroje a nemateriální zdroje (informace, znalosti...)

Barney definoval pro každý typ zdroje 4 dimenze hodnocení, které zahrnují otázky pro posouzení zdrojů:

- Hodnota (Value) – Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu (nákup, nájem, zapůjčení...)?
- Vzácnost (Rareness) – Jak je zdroj vzácný, resp. omezený?
- Napodobitelnost (Imitability) – Jak složité je zdroj napodobit?
- Organizace (Organization), resp. uspořádání – Podporuje stávající uspořádání, využitelnost zdroje?

Analýza je vhodná pro zhodnocení situace firmy, zdrojů a také případného konkurenčního potenciálu. Dokáže také odhalit potenciál zlepšení v dané oblasti. Výsledky

VRIO analýzy nejlépe oceníme v případě rozhodování se, zda je pro podnik výhodnější využít externí či interní zajištění zdrojů a procesů. Snadněji se pak můžeme například rozhodnout pro možnost outsourcingu.

Metody interní a externí analýzy

- Portfolio analýza
 - Matice BCG
 - Hofferova matice
 - Matice GE
- SPACE analýza
- SWOT analýza
- Benhcmarking

SWOT analýza

SWOT analýza je účinná metoda pro zanalyzování slabých a silných stránek podniku, zároveň také zhodnocení hrozeb, které mohou mít na podnik nemalý dopad a příležitostí, které lze využít ve svůj prospěch.

SWOT lze využít ve všech sférách podnikání i v každé fázi podnikání (pro začínající i pro dlouhodobě zavedený podnik). Dává informace jak pro strategickou analýzu, tak také pro marketing. Analýza pomáhá nadefinovat pozici firmy na trhu i pozici jednotlivých produktů, zhodnocuje hrozby a dává možnost rozpoznat příležitosti. Nicméně využití nenajdeme jen ve strategickém plánování, ale také v projektovém plánování, personalistice aj. Lze ji tedy použít všude tam, kde potřebujeme znát silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby.

Pro formulaci SWOT analýzy využíváme matici – viz. obrázek 2.2.

Obrázek 2.2: Matice SWOT analýzy

SWOT	Nápomocné v dosažení cílů	Škodlivé v dosažení cílů
Interní faktory	Strenghts Silné stránky	Weaknesses Slabé stránky
Externí faktory	Opportunities Příležitosti	Threats Hrozby

Silné stránky pro podnik znamenají výhodu. Může se o ně opřít, pomáhají se podniku rozvíjet a dosahovat stanovených cílů. Mohou to být např. silná značka na trhu, loajalita zákazníků, kvalitní marketing, strategické partnerství s jinými firmami, vlastní informační technologie, loajalita zaměstnanců apod.

Slabé stránky jsou naopak takové, které brzdí ve vývoji a dosažení cílů. Podnik by se měl snažit tyto slabé stránky nejlépe odstranit nebo alespoň zmírnit jejich vliv. Slabými stránkami podniku můžou být zastaralé technologie, špatné řízení ze strany managementu, nezkušený management, nedostatečná kvalifikace zaměstnanců aj.

Silné a slabé stránky přicházejí z vnitřního prostředí, řadíme je tedy mezi interní faktory. Mezi externí faktory pak řadíme příležitosti a hrozby.

Příležitosti jsou takové vlivy, které může firma využít pro dosažení stanovených cílů a k rozvoji. Jsou to například vstup do nového segmentu trhu, rostoucí poptávka po vyráběných produktech, dotace z EU apod.

Hrozby znamenají pro podnik překážky pro vývoj podniku či dosažení stanovených cílů. Je třeba je nejlépe eliminovat. Můžeme se setkat s hrozbami ve formě chystané regulující legislativy, možnosti příchodu nové konkurence, měnící se technologické standardy, rychlý technologický vývoj aj.

Spojení silných stránek a příležitostí můžeme využít pro implementaci silné rozvojové strategie. Díky silným stránkám můžeme také vytvořit strategii pro eliminaci hrozeb. Naopak slabé stránky mohou zkomplikovat využití příležitostí, je proto potřeba tyto slabé stránky řešit, tj. zaměřit strategii na eliminaci slabých stránek podniku. Zjistíme-li spojitost

mezi slabými stránkami a hrozbami, musíme se zaměřit na takovou strategii, která zmírní možný negativní dopad hrozeb na podnik přes slabé stránky.

Je třeba vytvářet matici opravdu konkrétně. Čím konkrétněji dokážeme jednotlivé části matice popsat, tím konkrétnější a přínosnější pro podnik bude výstup analýzy a tím bude snadnější vytváření plánů a strategií.

SWOT analýza každé firmy se může lišit i v případě, že figurují ve stejném odvětví, jelikož každá firma má své interní vlivy jiné a co se týče externích faktorů, může být určitý vliv pro jednu firmu příležitostí a pro druhou hrozbou. Každá z firem v odvětví tedy může příležitosti a hrozby vnímat odlišně. Nemůžeme se tedy spoléhat na to, že situace, která je pro analyzovaný podnik hrozbou, bude také hrozbou pro podnik konkurenční.

Hodnocení SWOT analýzy

Pro hodnocení SWOT analýzy můžeme využít tabulku (nejlépe v MS Excel), ve které přiřadíme jednotlivým faktorům váhy a hodnocení.

Váhy přiřazujeme faktorům dle důležitosti v dané skupině (4 skupiny – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Součet jednotlivých vah ve skupině musí být vždy roven jedné.

Hodnocení provádíme na základě spokojenosti s jednotlivými faktory. Jednotlivým faktorům přiřazujeme hodnoty na stupnici 1 až 5 (resp. -5 až -1). U kladných faktorů (tzn. silné stránky a příležitosti) vyjadřuje nejvyšší spokojenost hodnota 5 a naopak nejmenší spokojenost je vyjádřena hodnotou 1. U faktorů záporných (tzn. slabé stránky a hrozby) chápeme pod hodnotou -1 faktory s nejnižší nespokojeností a hodnota -5 poukazuje na největší nespokojenost.

Po přiřazení důležitosti jednotlivým faktorům i jejich zhodnocení provedeme výpočty. Vynásobíme mezi sebou jednotlivé váhy s hodnocením a tyto jednotlivé výsledky sečteme za danou skupinu. Na základě těchto výsledků je poté možné vyhodnotit, zda v podniku převažují silné stránky či slabé stránky, zda převažují hrozby či příležitosti. Navíc však lze z hodnocení vyčíst, které konkrétní faktory mají na daném výsledku největší vliv a je potřeba se mu patřičně věnovat a který vliv je naopak nejmenší a není potřeba mu věnovat větší pozornost.

Finanční analýza

Finanční analýza pomáhá managementu firmy vyhodnotit ekonomickou situaci firmy pomocí řady ukazatelů a metod. Těchto metod je celá škála a zahrnuje i poměrovou analýzu, které se budeme dále věnovat.

Poměrová analýza je složena ze soustavy ukazatelů, při kterých „poměřujeme“ různé finanční položky. Tuto analýzu zhotovujeme pro zjištění momentální ekonomické situace podniku. Stejně jako i jiné metody finanční analýzy také tuto můžeme srovnávat v čase, což nám umožňuje zhodnotit vývojový trend hospodaření podniku a snáze tak rozpoznat, jak se bude situace vyvíjet nadále. Právě to je pro stanovení strategie důležité.

V poměrové analýze rozlišujeme 2 druhy soustav ukazatelů: paralelní a pyramidovou.

Paralelní soustava ukazatelů – paralelní soustava zahrnuje skupiny ukazatelů dle příbuznosti a interpretace. Pro tyto skupiny není podstatná závislost mezi ukazateli. Výhodou této soustavy je snadné vyjádření vlivů a faktorů, díky použití ukazatelů dobře ekonomicky interpretovatelných a známých.

Pyramidová soustava ukazatelů – u této soustavy je důležitá funkční závislost mezi jednotlivými ukazateli. Principem je dekomponování základního (vybraného) ukazatele do dílčích ukazatelů. Tento rozklad připomíná tvarově pyramidu – odtud název soustavy. Přínosem je možnost kvantitativně ohodnotit vliv dílčích ukazatelů na ukazatel základní. Lze tedy snadno zjistit, která složka ukazatele způsobuje jeho nežádoucí hodnotu. Metoda je sice matematicky přesná a nicméně obtížně ekonomicky interpretovatelná.

Pro zhodnocení finanční situace podniku z důvodu stanovení strategie využijeme v praktické části pouze paralelní soustavu. Paralelní soustava dává pohled na celkovou situaci, kdežto v případě pyramidální analýzy jde o rozklad jednotlivých ukazatelů pro zjištění příčiny špatného vývoje daného ukazatele. Nám bude tedy stačit pouze paralelní soustava, nicméně v praxi je při špatném hospodářském vývoji vhodné využít také pyramidovou soustavu pro komplexní informace o problému a nalezení důvodu jeho vzniku.

a) Ukazatele rentability

Rentabilitu můžeme jednoduše vyjádřit jako závislost mezi výsledky hospodaření a vloženými prostředky. Je to tedy vyjádření schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Snadno se tedy dozvíme, jak podnik

hospodaří s vloženým majetkem. Je tedy zcela pochopitelné, že je vyžadován rostoucí trend těchto ukazatelů.

„Stavebním kamenem“ ukazatelů rentability je zisk. Je však třeba mít na paměti, že není zisk jako zisk. Zisk se v ekonomice vyskytuje v různých formách, důležitou roli zde hrají např. daně, úroky, odpisy apod. Nejčastěji se dosazují tyto typy zisku:

EBITDA (z ang. *EarningsbeforeInterest, Taxes, Depreciation and Amortization*) – jak již anglický název napovídá, jedná se o zisk před odpisy, úroky a zdaněním

EBIT (z ang. *EarningsbeforeInterest and Taxes*) – zisk před zdaněním a úroky

EBT (z ang. *EarningsbeforeTaxes*) – nezdaněný zisk

EAT (z ang. *EarningsafterTaxes*) – „čistý zisk“, neboli zisk po zdanění i odečtení úroků a odpisů.

Rentabilita aktiv (ang. *Return on Assets*) – můžeme se také setkat s názvem „rentabilita celkového kapitálu“ či se zkratkou ROA. Jak již tedy název napovídá, budeme poměřovat celkový kapitál neboli aktiva k již zmíněnému zisku. Zde použijeme zisk nezdaněný před odečtením úroků, tzn. EBIT. Tímto ukazatelem měříme celkovou efektivitu podniku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ang. *Return on Equity*) – sledujeme, jak intenzivně je obnovován vlastní majetek podniku. Je v zájmu vlastníků podniku, aby byla hodnota ROE vyšší nebo alespoň stejná než míra výnosů u bezrizikových státních dluhopisů.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ang. *Return on CapitalEmployed*) – můžeme se také setkat s názvem rentabilita dlouhodobých zdrojů. Tento ukazatel využijeme, pokud chceme znát efektivitu využití dlouhodobých investic. Poměříme tedy dlouhodobý kapitál podniku k zisku. Často se ROCE také využívá k mezipodnikovému srovnání.

Rentabilita tržeb (ang. *Return on Sales*) – rentabilita tržeb ukazuje, jaké množství zisku nám plyne z 1 Kč tržeb. Je to tedy zhodnocení výkonu firmy za určité období. Tento ukazatel můžeme použít jak pro vnitropodnikové řízení, tak také pro mezipodnikové srovnání. v prvním případě použijeme hrubý zisk EBT, v případě druhém, tj. pro mezipodnikové srovnání, dosadíme EBIT z důvodu vyloučení vlivu rozdílného úrokového zatížení.

ROS je pro hodnocení velmi důležitá, poskytuje nám zajímavé informace. Na jejím základě lze vydedukovat, zda je firma chybně řízená (nízká hodnota ukazatele), nebo naopak zda se vyznačuje dobrou prací managementu či disponuje dobrým jménem na trhu (hodnota střední). Pokud je hodnota ukazatele vysoká, značí to o nadprůměrné úrovni podniku.

Rentabilita nákladů – hodnotíme zhodnocení vložených nákladů do procesu. Výsledkem je hodnota, která znázorňuje, kolik Kč čistého zisku vyprodukujeme při vložení 1 Kč celkových nákladů.

b) Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Tohoto ukazatele používáme pro zanalyzování struktury finančních zdrojů. Hodnotíme vztah cizích a vlastních zdrojů, měříme využívání dluhů k financování. Nelze říci, zda je pro podnik lepší růst ukazatele či pokles. Na jedné straně může růst zadluženosti vést k finanční nestabilitě, na straně druhé může zvýšit rentabilitu podniku a tržní hodnotu.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech (*ang. Equity Ratio*) – ukazatel hodnotí, jak je firma schopná pokrýt své závazky z vlastních zdrojů a míru finanční samostatnosti. Preferován je rostoucí trend a to z důvodu upevňování finanční stability. Nicméně je nutné pamatovat také na úměrnost zvyšování tohoto ukazatele – velmi vysoká hodnota může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků.

Stupeň krytí stálých aktiv – zde dáváme do poměru dlouhodobý kapitál a stálá aktiva. V tomto případě zařazujeme do dlouhodobého kapitálu jak kapitál vlastní tak také cizí. Je dáno doporučení, že dlouhodobý majetek firmy by měl být krytý dlouhodobými zdroji. Z toho vyplývá, že by měl ukazatel mít hodnotu alespoň 100%.

Celková zadluženost – můžeme se také setkat s označením věřitelského rizika. Ukazuje, jaké je celkové zadlužení podniku a zda je přiměřené. Jak již tedy vyplývá, poměrujeme celkové dluhy a celková aktiva. Z výsledné hodnoty lze vyčíst podíl věřitelů na veškerém kapitálu podniku. Pro podnik je výhodnější vyšší hodnota, protože cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní. Nicméně věřitelé preferují opak, což může být rozhodující například pro získání dalšího cizího kapitálu či hodnotu úrokové sazby. Obecně tedy platí, že je preferován spíše klesající trend.

c) Ukazatele likvidity

Znát likviditu podniku je důležité pro představu, jak je podnik schopen přeměnit svůj majetek na finanční prostředky. Likviditu podniku ovlivňuje řada faktorů: schopnost rychle inkasovat pohledávky, prodejnost výrobků, prodejnost zásob apod. Dobrá platební schopnost podniku je velmi důležitá i pro okolí podniku (např. pro banky – získání úvěru, pro dodavatele apod.), protože ukazuje krátkodobou finanční stabilitu firmy.

Ukazatel celkové likvidity (Current Ratio) – můžeme se setkat také s názvem běžná likvidita. U této likvidity poměříme celkové oběžné aktiva. Zvažujeme tedy oběžná aktiva jako potenciální objem peněžních prostředků. Do jmenovatele dosazujeme krátkodobé závazky. Chceme tedy zjistit pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Ideální výsledek by se měl pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5.

Pohotová likvidita (Quick Ratio) – u pohotové likvidity se snažíme omezit vliv zásob, které mohou být obtížně rychle zpeněžitelné, v čitateli je proto od oběžných zásob odečítáme. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1-1,5.

Okamžitá likvidita (Cash Ratio) – ukazatel dává informaci o okamžité platební schopnosti podniku. Pro výpočet tedy použijeme jen samotné peněžní prostředky, tedy hotovost, peníze na bankovních účtech a šeky. Ideálně by měl ukazatel přesahovat hodnotu 0,2.

Ukazatel čistého pracovního kapitálu (Net WorkingCapital) – ČPK ukazuje část oběžného majetku, která je krytá dlouhodobými zdroji. Jinak řečeno, je to ta část oběžného majetku, která se přemění v pohotové peněžní prostředky a ve chvíli, kdy jsou splaceny krátkodobé závazky, jej můžeme použít k uskutečnění podnikových záměrů.

d) Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů můžeme zjistit, jak efektivně jsou aktiva využívána.

Ukazatel obratu – jinak také rychlost obratu. Zjišťujeme intenzitu využití vybraného majetku. Rychlost obratu můžeme měřit u celkových aktiv, zásob, aj. Sledujeme, kolikrát v daném období projde určitá část majetku všemi stádii koloběhu a přemění se na peněžní

prostředky. Podnik by měl usilovat o co nejvyšší hodnotu, protože čím vyšší hodnota, tím efektivněji se majetek využívá.

Doba obratu – ukazatel vyjadřuje dobu, za kterou dojde k obratu vybraného majetku. Vyjadřujeme jej tedy jako počet dní, které uplynou od vložení části majetku do výroby až po absolvování posledního stádia koloběhu, tedy přeměnu na peněžní prostředky. Důležité je sledovat dobu obratu aktiv, zásob, pohledávek a závazků. Ideální je hodnota co nejnižší, jelikož čím kratší bude doba obratu, tím kratší dobu budou vázány finance v aktivech. Nicméně ukazatele nám neukazují jen vázanost financí v aktivech, ale také prodejnost výrobků (doba obratu zásob), platební disciplínu odběratelů (doba obratu pohledávek) či průměrnou dobu, na kterou dodavatele poskytli firmě úvěr (doba obratu závazků).

2.5. Prognózování

Prognózu neboli kvalifikovanou předpověď, využíváme v každodenním životě – například předpověď počasí, předpověď inflace apod. Ve strategickém managementu využíváme prognózu pro předvídání vývoje okolí podniku a také odhalování budoucích příležitostí a hrozeb. Při prognózování je třeba vzít na vědomí intenzitu vlivu budoucích událostí na podnik a pravděpodobnost výskytu takových událostí.

Prognózy stanovujeme krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé. Výběr časového horizontu záleží na odvětví, ve kterém se firma pohybuje. V případě, že se podnik věnuje sezónním činnostem, bude vhodná prognóza krátkodobá. Naopak u odvětví, které nepodléhá přílišným výkyvům např. hutnictví, lesnictví, stanovujeme prognózy dlouhodobé.

- Krátkodobá prognóza: do 5 let
- Střednědobá prognóza: 5 - 10 let
- Dlouhodobá prognóza: 10 - 20 let

Podnik musí také zvážit otázku, zda se prognózováním bude zabývat interní oddělení podniku, nebo si k tomuto účelu vybere externí spolupráci. Obojí má své pro a proti. Interní pracovník má informace o firmě „z první ruky“, ve firmě se pohybuje, ví, jak pracuje, na druhou stranu může mít zkreslené informace o okolí podniku, může být ovlivněn podnikem a tím mohou být ovlivněny také jeho prognózy. Externí pracovník je nezávislý,

proto jeho prognóza není ovlivněna podnikem, ale nemá přesné informace o podniku, jen zprostředkované.

Prognózu můžeme stanovit pomocí řady metod:

- Matematicko-statistické metody
 - Extrapolační metody
- Lineární/nelineární extrapolace
- Analytická extrapolace
 - Ekonomicko-matematické modelování
- Teorie her
- Simulace
- Lineární a dynamické programování
- Heuristické metody
 - Delfská metoda
 - Brainstorming
 - Brainwriting
 - Metoda SAP
 - Metoda scénářů
 - Synektika

2.6. Formulace a tvorba strategie

Po provedení strategické analýzy a prognózy má již management informace o svém okolním prostředí, konkurenci, o hrozbách i příležitostech na trhu, o slabostech i silných stránkách podniku aj. Může tedy začít s formulací strategie.

Než přistoupíme k samotné formulaci, je potřeba se znovu vrátit k poslání podniku a kriticky zhodnotit, zda není v rozporu s výsledky analýzy. Ideálně by mělo být poslání vymezeno jako uspokojení zákazníka (nikoliv technologicky či produktově), v tom případě nejpravděpodobněji nebude potřeba jej pozměňovat.

Když jsme kriticky zhodnotili poslání, je třeba totéž provést s vizí, která popisuje směřování podniku a jeho pozici v budoucnu.

Je třeba si ujasnit, zda bude mít (nebo již má) podnik jednu či více podnikatelských aktivit. Pokud podnik počítá pouze s jednou aktivitou, pak by měla být definována ve třech rovinách – kdo, čím a jak bude uspokojován. Má-li však firma více podnikatelských aktivit, měla by být tyto aktivity definovány na podnikové úrovni a také na úrovni podnikových či podnikatelských jednotek SBU. Na všech úrovních je třeba si pokládat stejné otázky.

Pro definici obecných a strategických cílů podniku, tedy žádoucích budoucích stavů, vycházíme z vize podniku. Tyto stanovené cíle jsou podkladem pro vrcholové plánování. Cíle by měly být tzv. „SMART“.

SMART – název definice vznikla zkratkou počátečních písmen 5 vlastností, kterými by měli cíle disponovat:

- Stimulating – mají stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků (někdy se uvádí Specific – musí být jasně specifikovány pro eliminaci nedorozumění)
- Measurable- dosažení cílů musí být měřitelné
- Acceptable – cíle musí být přijatelné pro ty, kteří je budou plnit
- Realistic – musí být reálné, dosažitelné
- Timed – musí být časově vymezené

Firma by měla myslet také na rozumný počet cílů. Ideální by bylo, kdyby byly cíle formulovány v malém počtu, aby bylo možné je zvládnout a zajistit jejich plnění také materiálově. Obecně platí, že velké vymezení cílů vede k velkému roztržštění zdrojů.

2.6.1. Definice strategií

Pro dosažení stanovených cílů definujeme strategie. Definic popisující strategie je celá řada, obecně můžeme pod strategií rozumět souhrn strategických rozhodnutí, která stanovují směry vývoje podniku v jeho prostředí. Pomocí strategie stanovujeme rozdělení zdrojů, vývoj činností a funkcí.

Po predikci budoucího vývoje podniku a jeho okolí můžeme přistoupit k definicím jednotlivých strategií. Lze zpracovat různé druhy strategií. Nejprve si rozlišíme strategie dle vývojových záměrů podniku:

- **Ofenzivní strategie** – vývojové záměry podniku jsou lepší než záměry ostatních subjektů. Ofenzivní strategie se dělí do 3 podtypů:
 - Ofenzivně ofenzivní strategie – podnik se snaží zlepšit svou pozici
 - Konstantně ofenzivní strategie – snaha o udržení pozice
 - Defenzivně ofenzivní strategie – firma počítá s tím, že se její pozice bude zhoršovat
- **Defenzivní strategie** – defenzivní strategie se uplatňuje v situaci, kdy vývojové záměry firmy jsou horší než záměry ostatních subjektů. Také tuto strategii rozdělujeme do podtypů:
 - Ofenzivně defenzivní strategie – snaha o zlepšení podnikové pozice
 - Konstantně defenzivní strategie – udržení rozvojových záměrů na stejné úrovni (tj. horší oproti ostatním subjektům)
 - Defenzivně defenzivní strategie – management podniku počítá s tím, že se zhoršení pozice bude prohlubovat
- **Neutrální strategie** – záměry firmy neboli cíle, jsou na stejné úrovni jako záměry ostatních

Další kritérium pro rozdělení strategie je kritérium časové:

- Perspektivní strategie – zaměřením na budoucnost
- Retrospektivní strategie – analyzují minulost. Bývají využívány při definování perspektivní strategie

Obecně se doporučuje zpracovat alespoň 3 varianty strategií, které budou odpovídat optimistickému, realistickému a pesimistickému pohledu na budoucnost. Je vhodné dbát na takové zpracování jednotlivých variant, aby bylo možné v případě potřeby přejít na jinou variantu s co možná nejmenšími komplikacemi.

2.6.2. Výběr nejvhodnější strategie

Po té, co vedení podniku na základě předpovědi jednotlivých scénářů budoucího vývoje formulovala jednotlivé strategie, je nutné vybrat tu nejvhodnější.

Je důležité, aby si management před samotným začátkem výběru strategie stanovila kritéria, dle kterých budou varianty hodnoceny. Doporučuje se, aby kritéria hodnotila následující:

- *Odpovídá strategie výsledkům strategické analýzy?* Je třeba dbát na soulad s posláním podniku a jeho cíli, zda strategie zahrnuje překonávání hrozeb a slabých stránek a zda naopak využívá přednosti společnosti.
- *Je reálné strategii realizovat?* Je potřeba vědět, zda jsou k dispozici nebo je reálné obstarat potřebné zdroje, zda je dosažitelná požadovaná úroveň firmy a plánovaná tržní pozice.
- *Je přijatelná pro všechny?* Je potřeba, aby byla strategie přijatelná pro vlastníky, kteří jsou zaměřeni na výkon podniku, pro věřitele, kteří sledují finanční riziko, pro management či zaměstnance, jež mají o podniku určité představy, a dále pro dodavatele, zákazníky a okolí podniku.

Důležité je také sledovat ekonomické hodnocení variant. Ekonomické hodnocení provádíme pomocí simulačních výpočtů rozvahy, výsledovky, cash-flow a poměrových ukazatelů finanční analýzy.

Ač to vypadá, že bude definice vybrané strategie náročná a obsáhlá, obecně platí, že má být definována stručně a přehledně, aby bylo snadné s ní pracovat.

2.7. Implementace strategie

V této fázi strategického cyklu již máme definovanou strategii a před managementem vyvstává důležitý úkol – převést strategii dosud formulovanou „na papíře“ do reálného fungování podniku.

Často se implementace strategie stává pro management problémem, protože je třeba ve většině případů radikálně změnit fungování podniku včetně organizační struktury a řízení. Zavedení tedy mnohdy naráží na nedostatek vůle vrcholového managementu, ale také na problém nejasného formulování cílů či nedostatek zdrojů pro realizaci.

Pro správné implementování vybrané strategie je potřeba nadefinovat strategické operace, často se hovoří o zpracování operačního plánu.

Definice strategických operací (operační plán)

Strategickými operacemi rozumíme činnosti, které vedou ke splnění nadefinovaných cílů – jinak řečeno k realizaci strategie. Při definování operací je potřeba, aby byl jasně formulován konkrétní obsah a očekávané výsledky, odpovědní pracovníci, termíny, do kdy mají být dané operace provedeny a náklady na provedení.

Tyto body představují minimum, které je důležité správně formulovat, aby bylo definování strategických operací efektivní. Je samozřejmě možné obsah jednotlivých operací formulovat mnohem rozsáhleji. Čím bude operace lépe popsána, tím bude efektivnější.

Strategickými operacemi zpravidla bývají důležité akce (investiční, zavedení nových produktů, organizační změny apod.), proto je možné při realizaci strategie využít projektové řízení. Pomocí těchto akcí jsou naplňovány cíle. Jak již bylo zmíněno výše, aby byly cíle naplňovány efektivně, je potřeba, aby byl vždy za akci někdo zodpovědný, aby byl stanoven termín zahájení i splnění. Aby bylo možné vyhodnotit, zda byly cíle naplněny, je nutné stanovit měřítka a jejich cílové hodnoty – viz. kontrola plánu.

Po zpracování operačního plánu, tj. definování jednotlivých operací, jej rozpracujeme na jednotlivé strategické činnosti a úkoly, jež rozdělíme dle jednotlivých oblastí. Tyto činnosti pak zapracujeme do celopodnikového plánu, který zahrnuje:

- marketingový plán
- plán výroby
- plán zásobování
- plán obnovy a údržby investičního majetku
- plán obslužných a pomocných činností
- plán výzkumu a vývoje
- plán finanční
- plán personální

Je důležité však počítat s tím, že vypracováním operačního a posléze i celopodnikového plánu proces nekončí. Je třeba zabývat se strategií neustále.

Největším „kamenem úrazu“ bývá pro management provázání strategické, taktické a operativní části do vzájemného souladu. Toto vedlo ekonomy Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona k vytvoření nástroje pro efektivní řízení celého podniku - BalancedScorecard (BSC).

BSC je systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Jak již bylo zmíněno výše, je to nástroj pro řízení podniku a to tak, aby byla strategie realizována. Současně také umožňuje i systematickou kontrolu plnění strategie.

Jednotlivé strategické cíle je třeba rozdělit do čtyř základních perspektiv:

1. *perspektiva finanční* – vyjadřuje, co má management dělat, aby byli uspokojeni vlastníci podniku
2. *perspektiva zákaznická* – zaměřuje se na uspokojení zákazníků
3. *perspektiva interních podnikových procesů* – říká, na jaké procesy se zaměřit, aby byly předchozí dvě perspektivy naplněny
4. *perspektiva učení se a růstu* – popisuje postup pro schopnost měnit se a zlepšovat se

2.8. Realizace plánu

Po definování operačního plánu přistupujeme ke kroku realizace tohoto plánu. Ta by měla být zajištěna ideálně zavedením systému strategického řízení a kontroly.

Za základ strategického řízení považujeme následující:

- Zajištění dlouhodobé a střednědobé poptávky
- Zajištění dlouhodobé a střednědobé efektivnosti
- Pravidelné hodnocení průběhu strategických operací
- Soustavné hodnocení cash-flow a likvidity
- Důležitá personální rozhodnutí

2.9. Kontrola plánu

V této fázi již máme strategii „zavedenou“ do systému fungování podniku. Nicméně v tomto bodě to pro management zdaleka nekončí. Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, strategické plánování je nekončící cyklus. Po realizaci plánu je třeba kontrolovat, zda je plněn dle předem stanovených postupů, zda plní to, co plnit má, zda vede

k požadovaným výsledkům. Na základě zhodnocení lze plán případně doplnit, upřesnit či změnit.

Při hodnocení je třeba se zaměřit na věcné a termínové naplnění plánu, úplnost a konzistentnost plánu.

Nicméně není nutné kontrolovat jen plnění plánu, ale také celý obsah strategie. Není však nutné celou strategii kontrolovat tak často, jako je tomu potřeba u plnění plánu. U strategie se stejně jako u plánu hodnotí naplnění předpokladů, z nichž vychází. Určují se odchylky a analyzují se jejich příčiny. Neodpovídá-li strategie skutečnému vývoji, lze ji změnit, či zpracovat novou strategii (to však jako nejkrajnější řešení).

Jak již bylo výše uvedeno, kontrolujeme především:

- zda plán plní to, co má (zda naplňuje předpoklady)
- plnění ve stanovených termínech
- směřujeme ke stanoveným výsledkům
- zda jsou dodržovány stanovené postupy

Ke kontrole využíváme předem stanovené kritéria, které jsme si určili při definování plánu. Stanovili jsme si, co má být dosaženo, jakým způsobem, do jakého termínu, kým to má být dosaženo (oddělení, konkrétní pracovník apod.) a kdo za splnění nese odpovědnost. Pokud se stanovené kritéria liší od skutečnosti, je třeba zanalyzovat, proč tomu tak je, popřípadě vyvodit důsledky.

Zanalyzovat výsledky plánu můžeme pomocí metod interní analýzy, které jsou zmíněné výše – SWOT analýza, finanční analýza apod.

3. Charakteristika podniku

3.1. Základní údaje

Název firmy:	ČEZ, a.s.
Sídlo:	Duhová 2/1444, Praha 4
IČ:	45274649
DIČ:	CZ45274649
Odvětví:	Energetika, OKEČ 40.10
Předmět činnosti:	Výroba a rozvod elektřiny Výroba a rozvod tepla
Obchodní rejstřík:	Městský soud v Praze, oddíl B, vložka 1581
Rating:	A- (Standard & Poor's) A2 (Moody's)

3.2. Profil společnosti

Akciová společnost ČEZ je společností energetickou a řadíme ji mezi největší energetické uskupení v České republice i v rámci střední a východní Evropy. Je jádrem „Skupiny ČEZ“ – skupiny firem, které zajišťují pestrou škálu aktivit a to od těžby surovin, přes výrobu, distribuci a obchod až po telekomunikaci, informatiku, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení či zpracování vedlejších energetických produktů. ČEZ je také aktivní na poli vědy a výzkumu a angažuje se také v oblasti elektromobilů.

Společnost se snaží být společensky odpovědnou firmou. v tomto směru vynakládá nemalé peněžní prostředky na podporu NADACE ČEZ, která je zaměřena na aktivní a zdravý vývoj dětí a mládeže a pomáhá znevýhodněným skupinám. Také sponzoruje řadu sportovních událostí, je hlavním partnerem Českého paralympijského týmu a generálním partnerem Českého olympijského týmu. Část výdajů také ČEZ investuje do ochrany životního prostředí. Díky své snaze o odpovědnou firmu se ČEZ může pyšnit titulem TOP Odpovědná firma 2013.

Podnik si také velmi zakládá na výzkumu a vzdělání. Na internetových stránkách společnosti můžeme najít materiály ke vzdělávání, vypisuje granty a pořádá matematické a fyzikální olympiády.

3.3. Historie společnosti

Skupina ČEZ vznikla v roce 2003 spojením ČEZ, a.s. s distribučními společnostmi Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika. Tímto spojením se stala nejvýznamnějším energetickým uskupením ve střední a východní Evropě a patří tak do evropské desítky největších energetických koncernů.

Skupina také obchoduje v Bulharsku, Rumunsku a Polsku a to díky úspěšným akvizicím a také vlastním elektrárnám. V roce 2006 se k ČEZu připojily dceřiné společnosti v Srbsku, Kosovu, Republice srbské v Bosně a Hercegovině a na Ukrajině.

Koncem roku 2007 Skupiny ČEZ a MOL vyjednaly vytvoření strategické aliance a zaměřili se na budování plynových elektráren v Maďarsku. V červenci 2008 vznikl společný podnik zmíněných skupin se sídlem v Holandsku a byl pojmenován CM EuropeanPowerInternational B.V. V témže roce uspěla společnost v konsorciu s tureckým partnerem v aukci na distribuční společnost Sedas. Vznikla tedy v Turecku nová společnost se sídlem v Istanbulu – AKCEZ ENERJI A.S. V tomto podniku vlastní ČEZ 50 % podíl.

V srpnu 2008 došlo ke koupi projektu výstavby dvou Rumunských větrných farem – Fantanele a Cogevalac. Dokončení proběhlo v roce 2012, připojení poslední z 240 turbín parku větrných elektráren se uskutečnilo 22. listopadu 2012. Tato přímořská větrná farma je největší v Evropě.

Rok 2008 byl pro Skupinu ČEZ velice významný, protože v tomtéž roce byla také zaregistrována společnost CEZ RUS. Tato společnost sídlí v Moskvě a slouží jako zázemí pro podporu aktivit na území Ruské federace. V říjnu také vyhrála tendr na majoritní 76 % podíl v jediné albánské distribuční společnosti Operatori i SistemitteShperndarjes (OSSH sh.a.). Smlouva o prodeji se datuje k březnu 2009.

Dalším úspěchem na evropském trhu bylo navýšení podílu v polské elektrárně ELCHO na 100 % a to nákupem 24,8 % akcií od menšinového vlastníka ElektrowniaChorzówS.A.

3.4. Obchodní činnost

Donedávna byla společnost spojována především s prodejem a distribucí elektrické energie. To se však změnilo 1. ledna 2007, kdy došlo k liberalizaci trhu se zemním plynem a ČEZ se tedy využil možnost prodávat také zemní plyn. Došlo také k liberalizaci trhu s elektrickou energií. Ta probíhala od roku 2002 a v lednu 2006 byla dokončena. Tato skutečnost sice neovlivnila obchodní činnost společnosti ČEZ, nicméně citelně ovlivnila pozici společnosti na trhu s elektrickou energií a také příjmy z této činnosti.

Před liberalizací byly trhy s výše zmíněnými komoditami plně regulovány státem a zabezpečovány ve spolupráci s regionální distribuční společností. Tato společnost zastávala v místě svého působení postavení monopolního dodavatele zemního plynu či elektrické energie a odběratel těchto komodit neměl možnost výběru z většího počtu nabídek. Právě již zmíněná liberalizace „otevřela trh“ a na trh se zemním plynem a elektrickou energií mohly vstoupit také další společnosti. Jednotlivé firmy mohou prodávat komodity také na území, kde má právě na tu určitou komoditu distribuční monopol jiná firma. V souvislosti s touto situací hovoříme o tzv. unbundlingu neboli rozdělení. v tomto případě se však nejedná o rozdělení trhu ale o rozdělení rolí jednotlivých firem a to na roli obchodníka a na roli distributora. Firma musí tedy rozlišovat své činnosti na distribuční a obchodní a přistupovat k nim jako ke dvěma různým činnostem. Unbundling ve vztahu k regionálním distribučním společnostem si mimo jiné klade za cíl zajistit ekonomickou průhlednost provozování distribuce.

3.4.1. Přínosy liberalizace trhu pro ČEZ

Pro společnost byla přínosem liberalizace trhu se zemním plynem, kde se mohla také zapojit do obchodování s touto komoditou. ČEZ v oblasti zemního plynu zajišťuje pouze prodej zemního plynu nikoliv distribuci. Distribuci plynu v ČR zajišťují 3 hlavní distribuční plynárenské soustavy a to: RWE (všechny kraje mimo Jihočeského a hl. města Prahy), E.ON (Jihočeský kraj) a PRE, a.s. (Hl. město Praha). ČEZ je tedy povinen platit těmto společnostem poplatky za distribuci – můžeme to chápat jako „nájem distribuční soustavy“.

3.4.2. Nevýhody liberalizace trhu pro ČEZ

Přínosem pro společnost zřejmě nebyla liberalizace trhu s elektrickou energií. Díky tomuto procesu firma přišla o značnou část svých zákazníků. Také díky unbundlingu muselo

ve společnosti dojít ke změnám – nejen administrativním, ale také bylo nutné zajistit rozdělení činností na obchodní a distribuční. S unbundlingem je také spojen nediskriminační přístup, tzn., že pokud ČEZ zajišťuje část distribuční, nesmí se zákazníkem jednat v oblasti obchodní (nabídka elektrické energie) pokud si to zákazník sám nepřeje. V současné době ČEZ zajišťuje distribuci v krajích: Moravskoslezský, Olomoucký, Pardubický, Královéhradecký, Liberecký, Středočeský, Ústecký, Karlovarský a Plzeňský. Distribuci elektřiny v Praze obstarává PRE, a.s. a v ostatních krajích (Jihočeský, Vysočina, Jihomoravský, Zlínský) se o tuto službu stará společnost E.ON, a.s.

4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku

Předcházející část diplomové práce popisuje teoretická východiska strategické analýzy. V této kapitole bude popsána teorie aplikována na konkrétní podnik, tedy energetickou společnost ČEZ. Využito bude poznatků z okolí konkurenční společnosti RWE, kde jsem měla možnost získat krátkou 3. měsíční zkušenost, která mi umožnila poznat legislativní omezení spojená s obchodem a distribucí energií, dále pohled na zkoumanou společnost z pohledu jejího konkurenta, přístup k zákazníkům, ale také zaučení v oblasti technické. Chování energetických společností je ještě stále regulováno (i když ve stále menší míře) a kontrolováno energetickým regulačním úřadem, proto si dovoluji tvrdit, že můžu aplikovat mou zkušenost z RWE také na ČEZ, protože chování těchto firem je velmi podobné.

Pro strategickou analýzu společnosti ČEZ, a.s. byly použity data z období 2009 - 2012. Tyto data byly čerpány z výkazů hospodaření podniku, tj. jednotlivé rozvahy, výkazů zisku a ztráty a cash-flow. Výkazy jsou k nahlédnutí na internetových stránkách společnosti, kde ČEZ, a.s. každoročně dokládá výsledky svého hospodaření, tedy výroční zprávy.

V této praktické části jsou využity metody a vzorce, které jsou popsány v předchozí teoretické kapitole. Výsledky finančních ukazatelů jsou uspořádány do přehledných tabulek.

4.1. Strategická situační analýza - externí

4.1.1. Analýza makroprostředí

PEST analýza

Politicko-právní faktory

Společnost je ovlivněna nejen právním systémem České republiky, ale také právním systémem EU. Musí samozřejmě dodržovat veškerý právní systém, včetně nařízení a zákonů, jejichž podrobný výčet je uveden v příloze č. 4.

V současnosti došlo ke zrušení obchodního zákoníku. Veškeré právní předpisy spojené s obchodní sférou byly začleněny do zákoníku občanského a do zákona o obchodních korporacích. Jelikož jsou tyto zákony „nové“, je třeba počítat s pozdějšími úpravami, které jistě nastanou v reakci a nastalé soudní spory, které vzniknou z nedokonalostí zákoníku či špatného pochopení právního předpisu.

V současné době je trh s energiemi regulován v menší míře, než tomu bylo v minulosti, nicméně volnost v této oblasti podnikání je stále značně omezena. Určitou formu „překážky“ představuje Energetický regulační úřad, který vykonává dohled nad obchodem s energiemi. Dohled se však týká pouze obchodní složky podnikání. Distribuční složka je stále plně regulována státem a tedy již zmíněným Energetickým regulačním úřadem, který určuje také cenu distribuční složky konečné ceny energie. V tomto pohledu nelze tedy využít nástroje k ovlivnění této ceny, všechny společnosti obchodující s energií mají tedy tuto složku stejnou. Určitou volnost tedy dostaly energetické společnosti pouze v oblasti obchodní. V tomto případě funguje konkurenční prostředí a tuto složku mohou firmy ovlivňovat, samozřejmě v souladu se zákony na ochranu spotřebitele a ochraně hospodářské soutěže.

Další ovlivnění budoucího vývoje trhu mohou přinést politické faktory. V nedávných volbách zvítězily levicové strany (ČSSD a ANO - i když toto hnutí je spíše středolevicovou stranou sociálnědemokratického typu), které jsou zaměřeny sociálně, tj. více na občana. Tyto strany upřednostňují sociální otázky před otázkami podnikatelskými. Je tedy možné, že dojde k větší regulaci ze strany státu, či výraznějšího dohledu ze strany ERÚ.

Co se týče stability politické scény, tak ta je velice nestabilní. Neustále jsme v médiích svědky dohadování se nejen uvnitř koalice, ale také bojů uvnitř samotných stran. Především u vítěze voleb – ČSSD, můžeme neustále sledovat vnitrostranické útoky. Tento stav může vést k předčasným volbám. Neustálá nestabilita značnou měrou ovlivňuje také strategie podniků, jelikož je těžké předpokládat, co se v nejbližší době stane. Střídání levicových a pravicových stran vede k neustálým změnám právních předpisů, které se jednotlivých podniků více či méně dotýkají.

Nicméně vzrůstající popularita levicových a středolevicových stran naznačuje, že v dlouhodobějším horizontu lze počítat s politikou spíše sociálně-demokratickou.

Ekonomicko-hospodářské faktory

V této části se zaměříme především na systém daní spojených s obchodováním s energiemi, na stabilitu měny, výše úrokových sazeb, hospodářský cyklus na daném trhu a HDP.

Systém daní, které jsou spojeny s obchodem s energiemi, je mírně složitější. Energie jsou mimo DPH zatíženy také ekologickými daněmi, které se rozlišují dle účelu spotřeby apod.

Dalším faktorem, který nás především zajímá, je hospodaření země. V posledních dvou letech se česká ekonomika nacházela v útlumu, což vedlo k nárůstu nezaměstnanosti,

kteřá způsobila pokles příjmů domácnosti a pochopitelně také pokles spotřeby. Omezení výdajů spotřebitelů poznamenalo také podnikatelskou sféru – pokles zisku firem a tím také investic.

V České republice pro stabilizaci hospodářské situace využívá svých nástrojů ČNB. Ke zmírnění výše uvedené situace přistoupila ČNB ke kroku oslabení měny. Předpokládá se, že díky oslabení kurzu pomine hrozba deflační pasti a zrychlí se ekonomický růst. Predikce ČNB je taková, že díky tomuto opatření vzroste HDP v roce 2014 o 2,1 %. Z krátkodobého hlediska chápou mnozí oslabení měny jako nepříznivé, přeci jen to znamená zdražení surovin, výrobků a služeb. Nicméně v dlouhodobějším měřítku se předpokládá, že spotřebitelé si na zdražení brzy zvyknou, přestanou spořit, protože již nebudou očekávat snížení cen a začnou utrácet. Tím se pak ekonomika samozřejmě zrychlí. Vyšší utrácení spotřebitelů povede k vyšším příjmům firem, které budou schopny zaměstnat další pracovní sílu. Navíc se také zdraží dovážené zboží. Tento jev povede k vyšší poptávce po domácí produkci.

Pro společnost ČEZ toto opatření neznamena výraznější ztráty v oblasti distribuce elektrické energie – lidé budou stále elektrickou energii potřebovat a využívat, jen mírně mohou omezit jeho spotřebu, postupně se však opět navrátí k původní spotřebě. Nicméně v oblasti obchodování s elektrickou energií a plynem by měla firma sledovat konkurenci a vytvářet produkty, které budou pro zákazníka výhodné. Jak již bylo řečeno, zákazník bude ze začátku intervence velmi spořit a bude tedy vyhledávat produkty, které pro něj budou nejvýhodnější. Na tuto skutečnost by měl podnik reagovat a vytvořit produkty, které umožní spotřebiteli ušetřit.

V níže uvedené tabulce 4.1 je zobrazen vývoj inflace a HDP v období 2005 – 2012.

Tabulka 4.1: Vývoj inflace a HDP v ČR v období 2005 - 2012

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
HDP v % a reálných cenách	-1,0	1,8	2,5	-4,5	3,1	5,7	7,0	6,8
Inflace v %	3,3	1,9	1,5	1,0	6,3	2,8	2,5	1,9

Sociálně-kulturní faktory

Oblast sociálně-kulturních faktorů je nejsnáze proveditelnou částí analýzy, protože již zpracované data jsou k dispozici od národního statistického úřadu. Tyto data jsou významné především pro společnosti, které se zabývají prodejem koncovým zákazníkům. Zajímají nás demografické ukazatele, trendy životního cyklu, etnické a náboženské otázky, vliv médií a reklamy, etika – např. úroveň korupce a její vnímání, dodržování zákonů apod.

V České republice vzrůstá vzdělanost a gramotnost obyvatelstva. To je spojeno také s nárůstem využívání IT technologií a médií. Současnost nabádá obyvatele k využívání nejmodernějších přístrojů, které neustále zaplavují trh.

Vliv médií a reklamy je v soudobé společnosti, dalo by se říci, až nebezpečně velký. Čeští spotřebitelé dají velmi na reklamu, ač často výrobek nesplňuje slibované. V nadsázce by se tak dalo říci, že reklama a média hýbou naší společností. Je proto nutné zaměřit se na propagaci dobrého jména v médiích a na kvalitní reklamu, která zaujme a „vryje“ se spotřebiteli do paměti.

Úroveň korupce v naší zemi klesá, nicméně stále se setkáváme s korupcí, především ve státní sféře. Jen nedávno jsme byli svědky korupčního skandálu v bývalé vládě pod vedením pana Nečase. V tomto světle vidí občané korupci jako nesprávnou, pokládají to za nemorální. Na druhou stranu lidé chápou korupci jako prostředek k získání lepších služeb či vyhnutí se určitému postihu, trestu. Stále běžná je korupce ve zdravotnictví. Další nedostatek společnosti, podobný jako korupce, je obsazování státních míst, kdy jsou na tyto místa dosazováni lidé „přes známosti“, nikoliv na základě vzdělanosti či praxe.

Co se týče kvality života, není na tom ČR nejhůře. V žebříčku členských zemí OECD patří českým občanům 22. místo. Nejlépe je na tom obyvatelstvo v oblasti osobní bezpečnosti a vzdělávání. Naopak nejvíce se negativně na umístění podepsaly oblasti příjmů, bydlení, rovnováhy mezi prací a volným časem, dále oblast života občanů jako komunity, občanské angažovanosti a ve zdraví. Nejzávažnější problém vnímaný obyvatelstvem je citelný rozdíl v příjmech skupin obyvatel. Toto vnímá většina občanů velmi negativně a lze pozorovat v posledních letech v tomto ohledu vzrůstající napětí. Dle zjištění OECD je příjem nejbohatších 20 % obyvatel čtyřikrát větší než nejchudších 20 % obyvatel. Navíc můžeme čím dál více sledovat frustraci větší části obyvatelstva z průměrné mzdy v ČR. Na tuto průměrnou mzdu, kterou neúměrně navyšují příjmy nejbohatších, nedosáhne většina obyvatelstva.

I nezaměstnanost, kterou se nedaří snižovat (viz. tabulka 4.2), vnáší do společnosti značné napětí a nepokoje. Ve věku od 15 do 64 let má placené zaměstnání „pouhých“ 66 %

obyvatelstva, z toho 74 % jsou muži a 57 % ženy. Zde můžeme zpozorovat značný rozdíl mezi zaměstnaným procentem žen a mužů, což je další nedostatek naší společnosti, kdy jsou ženy ve směru zaměstnanosti diskriminovány (nejen však z pozice získání místa, ale také z pozice platu – neustále se setkáváme se skutečností, kdy je žena ve srovnání s mužem za stejnou práci zaplacená méně). Nicméně v tomto směru můžeme pocítovat postupné zlepšování.

Průměrná délka života je 78 let. I v tomto směru jsme pod průměrem OECD a to o 2 roky.

V souvislosti se vzrůstající nezaměstnaností a napětím ve společnosti vzrůstá kriminalita a vandalismus. Mírný nárůst lze zaznamenat i v oblasti rasové nenávisti, kdy můžeme pozorovat vzrůstající rasovou nesnášenlivost vůči Romům. Důkazem jsou čím dál častější formulace různých názorových skupin a hnutí zaměřující se proti těmto menšinám.

Tabulka 4.2: Vývoj nezaměstnanosti v ČR v období 2005 - 2012

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Obecná míra nezaměstnanosti v %	7,0	6,7	7,3	6,7	4,4	5,3	7,1	7,9
Dlouhodobá míra nezaměstnanosti v %	3,0	2,7	3,0	2,0	2,2	2,8	3,9	4,2

Vědecko-technické faktory

Vědecko-technologickými faktory chápeme infrastrukturu, která je v dané zemi vytvořena, a to nejen ve smyslu pozemních komunikací, ale zahrnujeme zde i potrubní dopravu, telekomunikace, energie. Dále také stav a zaměření průmyslu, stav aplikované vědy a výzkumu, podporování vědy, výzkumu a vzdělanosti. Můžeme zde však zahrnout i tzv. duševní vlastnictví, tj. průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory).

Česká infrastruktura je pro energetický průmysl vyhovující. Po celém území jsou vybudovány sítě pro vedení elektrické energie i zemního plynu. O plynovodní síť se stará distributor zemního plynu, tj. RWE (celá ČR mimo Jižních Čech a Hl. města Prahy), E.ON (Jižní Čechy) a PRE (Hl. m. Praha). Provozovatelem elektrizační přenosové soustavy je společnost ČEPS, a.s., která je tak výhradním správcem přenosové soustavy na základě licence.

Dopravní síť je dostatečná, což nelze říci o její kvalitě. Na území České republiky funguje doprava železniční, letadlová, silniční a omezeně i lodní. Silniční doprava je

zajišťována komunikacemi na různých úrovních – dálnice, rychlostní silnice, silnice I. třídy, silnice II. a III. třídy, místní komunikace ve městech a obcích a veřejně přístupné účelové komunikace.

Provoz na pozemních komunikacích je zpoplatněn pouze na dálnicích a některých rychlostních silnicích.

Informatika a telekomunikace jsou významné pro ekonomický rozvoj. Je jedním z klíčových prostředků, který má schopnost způsobit zásadní obrat ekonomiky od stagnace k růstu. Informační společnost se neustále rozvíjí, přináší zlepšení kvality života, nabízí lepší využití kvalifikace a uplatnění tvůrčích schopností. Vytváří se informační systémy veřejné správy, což je přínosem nejen pro občany, ale také pro firmy. Také vznikají integrované sítě kontaktních míst veřejné správy, což šetří čas i finanční prostředky nejen občanům, ale také firmám.

Česká republika je na tom s průmyslem velice dobře, investoři se nebojí zde investovat. Důkazem jsou například firmy – ArcelorMittal a.s., Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., TPCA Kolín, Sungwoo Hitech s.r.o. aj. Český národ má velmi dobré technické vzdělání a proto se zde průmyslovým podnikům daří. Také několik technických vysokých škol stojí za prestiží České republiky v oblasti průmyslu. Několikrát jsme byli svědky úspěchu studentů českých vysokých technických univerzit v zahraničí.

Nejen v průmyslu však máme odborníky. Také zdravotnictví je u nás na vysoké úrovni. Bohužel však většina českých kapacit odchází do zahraničí za lepšími podmínkami.

Podpora výzkumu a vědy v naší zemi zaostává. Čeští vědci jsou světově uznávaní, nicméně i v tomto případě odchází vědecké kapacity do zahraničí, protože český stát jim nevytváří podmínky vhodné pro výzkum a vývoj.

Do této oblasti také spadá oblast ekologie. Dnešní společnost se snaží více ochraňovat životní prostředí a využívat obnovitelné zdroje. To platí také v oblasti energetiky. Pokud si zobrazíme ceníky společností, které obchodují s elektrickou energií, najdeme tam položku, která zahrnuje poplatky na obnovitelné zdroje. Z obnovitelných zdrojů pochází pouze menší část dodávané elektrické energie. Prozatím nelze v našich podmínkách nahradit výrobu elektrické energie plně z obnovitelných zdrojů. Z ekonomické stránky je získávání elektrické energie z obnovitelných zdrojů vysoce finančně náročné, navíc na našem území nejsou dostatečné podmínky pro získání takového množství energie, které by bylo schopno pokrýt celou poptávku.

Skupina ČEZ se také ve svém programu snaží o zmírnění dopadů výroby energií na ekologii. Hlásí se k principům trvale udržitelného rozvoje, snaží se vyzdvihnout nové

technologie a odpovědné zacházení se zdroji. Řídí se přísnými etickými standardy zahrnujícími i odpovědné chování ke svému okolí, společnosti a životnímu prostředí. Jako jednu ze svých priorit si skupina také stanovila ochranu vod.

Metoda 4C

Jak již bylo popsáno v teoretické části, v metodě 4C nás zajímá rozdělení faktorů do 4 skupin:

Zákazníci

Zákazníci, kteří poptávají energie, jsou zaměřeni především na cenu, jelikož kvalita dodávaných energií je stejná u všech obchodníků (jelikož dodavatel je jen jeden a ten prodává všem obchodníkům stejné energie). Poptávka po energiích stále narůstá. Dnešní společnost je silně závislá na energiích, především té elektrické, takže její spotřeba značně roste. I když současný trend přinesl snahu o výrobu elektrické energie pomocí vlastních zdrojů (solární panely apod.), i nadále jsou tito zákazníci odkázáni na odkup energií, jelikož podmínky našeho pásma nejsou uzpůsobeny k celoročnímu získávání energií z obnovitelných zdrojů ve větší míře.

Náklady

V posledních letech náklady podniku značně vzrostly díky otevření trhu s energiemi. Díky vstupu nových firem na trh musel a společnost ČEZ začít využívat masivněji reklamu, kterou do té doby jako jediná firma s elektřinou v ČR nepotřebovala. Také pro vstup na trh s plynem potřebovala vynaložit náklady. Díky rozšíření portfolia nabízených služeb v ČR stouply administrativní nároky i nároky na pracovní sílu. Lze předpokládat, že náklady již nezaznamenají takový nárůst jako v okamžiku otevření trhu, nicméně bude pravděpodobně potřeba počítat s mírně vzrůstajícími náklady na reklamu a mírný nárůst nákladů na pracovní sílu.

Konkurence

Za největší konkurenty lze považovat RWE a E.ON. Mnoho lidí preferuje odběr elektrické energie od ČEZ, protože tuto firmu historicky spojují s dodávkou elektrické energie a spojení obchodníka a distributora elektrické energie považuje mnoho lidí za výhodnější, i když ve skutečnosti to nemá žádný vliv. Totéž však platí u plynu a společnosti RWE. Proto je

tato společnost pro ČEZ největším konkurentem. Před otevřením trhu s energiemi byly tyto dvě společnosti společně se společnostmi E.ON a PRE jediné firmy, které si rozdělily trh a „nemuseli se prát“ o zákazníky. Po otevření se toto změnilo a i mezi těmito firmami nastal konkurenční boj a „přetahování se“ o zákazníky. Navíc vstupuje na trh také mnoho nových menších firem, které představují pro ČEZ konkurenci a tedy odliv zákazníků. Jsou to například firmy Bohemia Energy, Lumius, České energetické centrum, Akcenta Energie, XEnergie, Česká energie apod. Nových firem je velké množství, většina však zajišťuje pouze lokální obchodování s energiemi.

Národní specifika

Česká republika není svými národními specifiky náročná pro distribuci a obchodování s elektrickou energií a zemním plynem. V obchodní sféře je trh otevřený a není přísně regulován. Naopak distribuce komodit je přísně regulována a kontrolováno příslušnými úřady. Veškeré obchodování a distribuce probíhá přes prostředníka, kterým je společnost OTE, a.s.

4.1.2. Analýza mikroprostředí

Analýza odvětví

Produkce a zásoby

Společnost ČEZ se zabývá nejen obchodováním, ale také výrobou elektrické energie. K tomu využívá především hnědé a černé uhlí. Ročně se vyrobí v ČR přibližně 79,5 GWh elektrické energie (čistá roční výroba). Z toho přes 54 % je zajištěno právě zpracováním hnědého a černého uhlí.

ČEZ zajišťuje v České republice uhelné elektrárny a teplárny v 13 lokalitách. V těchto elektrárnách je využíváno hnědé uhlí ze severních a severozápadních Čech. Tyto elektrárny jsou umístěny v blízkosti severočeských dolů. Černé uhlí se pak spaluje v elektrárnách v Dětmovicích a Vítkovicích. Toto uhlí je získáváno z Ostravsko-karvinské pánve. Mimo uhlí spaluje skupina ve svých elektrárnách také biomasu.

Zásoby uhlí v České republice se výrazně tenčí. V současnosti se zásoby odhadují na cca 10 miliard tun, nicméně pouze zhruba polovina je těžitelná. Na odhadovaných zásobách má největší podíl hnědé uhlí, které se na celkovém objemu podílí šedesáti procenty,

následuje uhlí černé – 37 % a lignit – 3 %. Při roční produkci uhlí v objemu 60 milionů tun lze očekávat, že uhlí vystačí ještě na zhruba 80 let. Nicméně v poslední době se neustále jedná o uzavření nejvýznamnějších dolů v ČR a to Ostravsko-karvinských. Je tedy značně ohrožena dodávka černého uhlí a je tedy třeba zajímat se i o zahraniční zásoby. Zásoby uhlí jednotlivých států jsou vyobrazeny v níže uvedené tabulce 4.3 (státy EU nejsou vypsány, protože státy EU dávají přednost dovozu před vývozem uhlí).

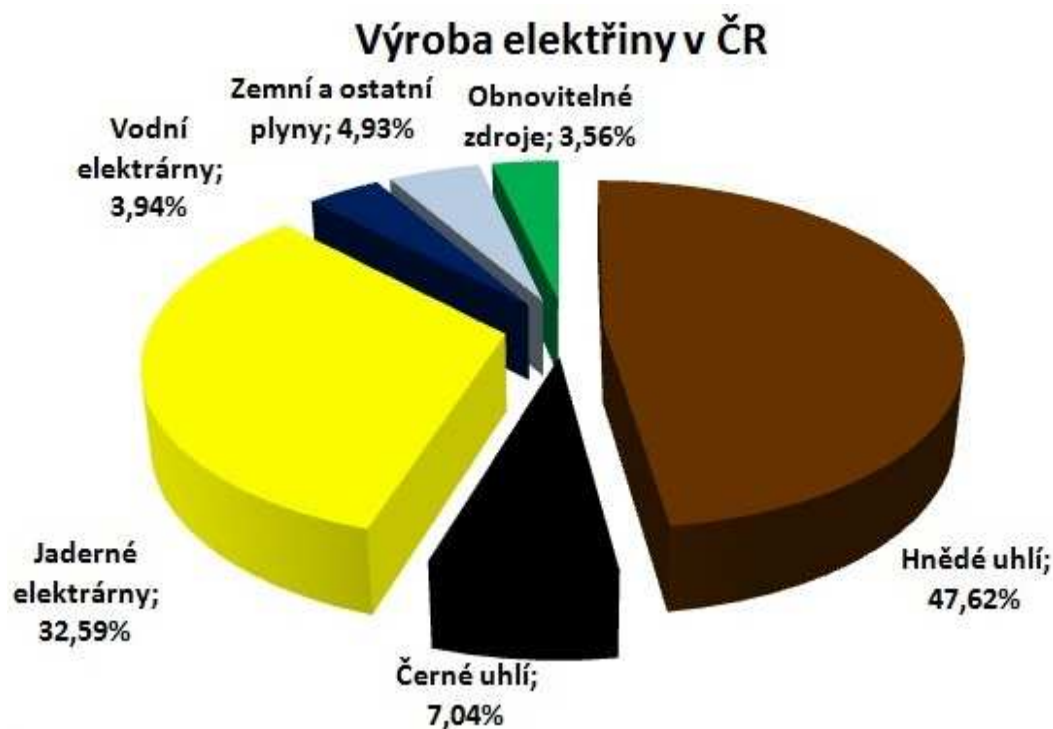
Tabulka 4.3: Stav zásob uhlí ve světě

	Množství uhlí v tunách			
	Čína	Indie	Rusko	USA
Ověřené zásoby	111 mld.	92 mld.	157 mld.	245 mld.
Pravděpodobné zásoby	4 triliony	---	---	---
Roční spotřeba	3,8 mld.	cca 0,7 mld.	cca 0,22 mld.	cca 0,82 mld.
Roční produkce	3,5 mld.	cca 0,595 mld.	cca 0,36 mld.	cca 0,93 mld.

Další zásoby, které musí společnost řešit, je jaderné palivo. Jaderná energie má řadu výhod – neprodukuje skleníkové plyny, přispívá ke snížení globálních emisí a patří mezi nejlevnější energetické zdroje. Problematické je však nakládání s jaderným odpadem, který je nežádoucí. Světové zásoby jaderného paliva jsou dostatečné – bez recyklace vystačí cca na 85 let, v případě budoucího nasazení rychlých reaktorů by pak s recyklací vystačily zásoby na 2,5 tisíce let. Ještě lépe jsou na tom zásoby lithia, které by byly využity pro další generaci fúzních reaktorů. V případě této suroviny můžeme počítat se zásobami na 46 milionů let.

Další elektrárny využívají obnovitelné zdroje – elektrárny vodní, sluneční a větrné a spalování biomasy. Podíl na celkové výrobě elektrické energie je malý, což můžeme také vidět v obrázku 4.1. V těchto případech není možné držet zásoby.

Obrázek 4.1: Poměr zdrojů elektrické energie v České republice



Trh s energiemi

Od roku 2007 je trh díky liberalizaci otevřen konkurenci a také díky unbundlingu došlo k nutnosti rozdělit činnosti společností na distribuční a obchodní. V prvním případě došlo ke skutečnosti, že počet firem, které zajišťují obchod s energiemi, roste, i když v poslední době už není nárůst firem tolik znatelný, jako bezprostředně po otevření trhu. Unbundling má zajistit průhlednost obchodování a rovnost a to formou oddělení obchodních činností od distribučních. V praxi to znamená, že firmy, které s energiemi nejen obchodují, ale zajišťují také jejich dodávku, musí mít rozděleny své činnosti – činnost obchodní a činnost distribuční.

Samotný trh s energiemi v ČR zajišťuje akciová společnost OTE, a.s., dohled nad obchodováním s energiemi pak vykonává Energetický regulační úřad.

Hlavní činnosti společnost OTE (Operátor trhu s energiemi) je především organizování krátkodobého trhu se zemním plynem a elektrickou energií. Dále také sbírá informace o energiích, vyhodnocuje odchylky a předává je subjektům zúčtování, komunikuje s provozovatelem přenosové soustavy, zpracovává měsíční a roční zprávy o trhu s energiemi a jiné.

Jak již bylo zmíněno, dohled nad obchodováním zajišťuje ERÚ. Energetický regulační úřad je státní instituce, která dohlíží na dodržování hospodářské soutěže na trhu s energiemi, reguluje ceny dodavatelům energií, zabývá se nekalým jednáním obchodníků apod.

Český trh s elektrickou energií je ovlivněn situací na trhu v Německu a také politickými a regulačními zásahy EU. Je vyvíjen tlak na podporu obnovitelných zdrojů energie. Roste příspěvek v ceně elektřiny na podporu OZE a to zatěžuje český průmysl. Ve střednědobém horizontu pak může dojít k významnému omezení spotřeby. To by výrazně ovlivnilo situaci na trhu. Na druhé straně dochází k poklesu ceny silové elektřiny. Tato situace nemotivuje k investicím do nových zdrojů elektřiny a hrozí snížení provozovatelnosti vlivem nízkého zastoupení regulačních zdrojů.

Trh se zemním plynem je ovlivněn obchodem na burzách. Evropská burza se nachází v Lipsku – European Energy Exchange (EEX). Obchod se zemním plynem však není zajišťován pouze pomocí burz, ale také prostřednictvím tzv. virtuálních bodů. V tzv. virtuálních bodech dochází k obchodnímu předání komodity mezi účastníky trhu. V ČR je takovým virtuálním bodem společnost OTE, a.s.

Poptávka na trhu s energiemi

Poptávka po elektrické energii - díky neustálým technickým pokrokům, které vyžadují odběr elektrické energie, se neočekává, že by poptávka dramaticky klesla, či by došlo k jejímu úplnému vymizení. Elektrická energie se stala nezbytnou potřebou, bez které si drtivá většina společnosti nedokáže představit svou existenci. Poptávka tedy s rozvojem společnosti většinou roste. Můžeme však pozorovat i občasný pokles. Pokles poptávky po elektrické energii může být způsoben několika faktory:

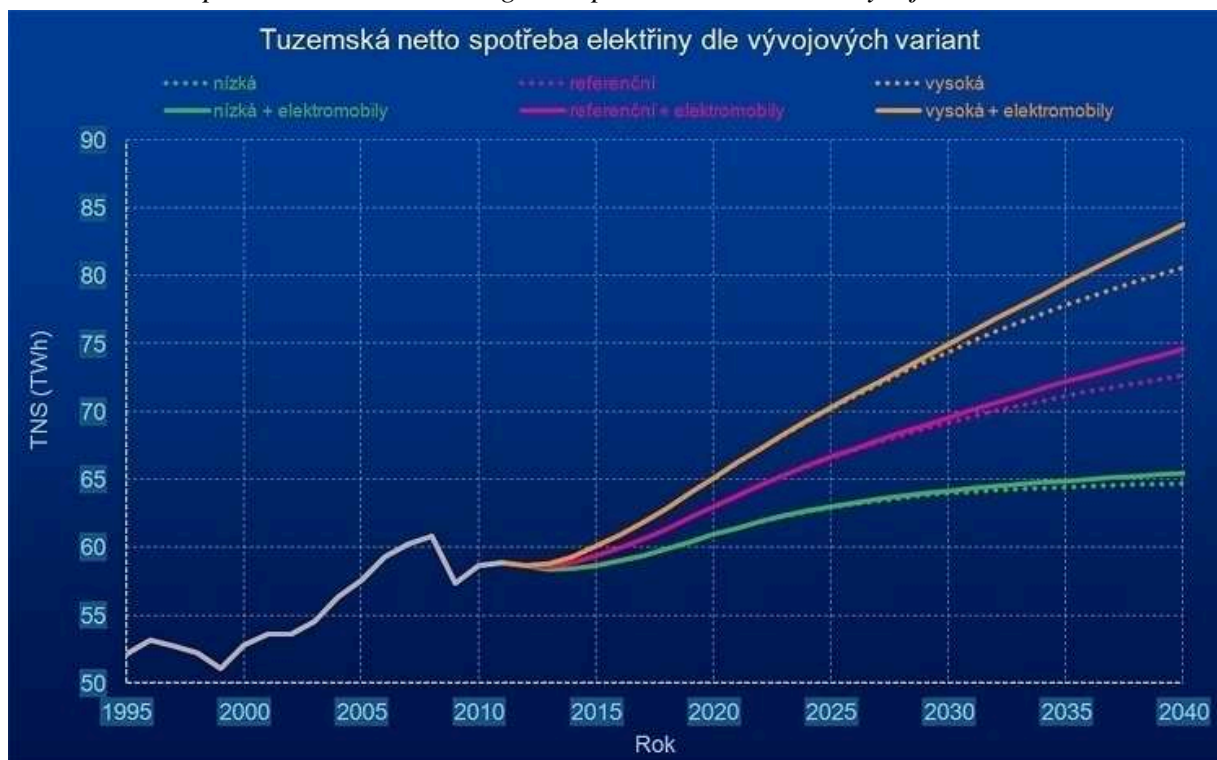
- a) Teplá zima – tento faktor se týká domácností a firem, které využívají elektrickou energii k vyhřátí prostor. V zimních měsících nebylo potřeba tolik topit a poptávka tedy klesá
- b) Rostoucí ceny elektrické energie – obyvatelstvo má z počátku navýšení cen tendenci šetřit, poptávka tedy na chvíli klesne
- c) Inovace spotřebičů a jejich výměna v domácnostech – výrobci spotřebičů se neustále snaží vyvíjet výrobky, které jsou v oblasti odběru elektrické energie úsporné. V dnešní době vzrůstajících cen a stagnujících platů zákazníci na úsporné spotřebiče „slyší“ a v případě, že nakupují nový spotřebič, vybírají prioritně s co největší úsporou elektřiny. A jak z toho vyplývá, tyto spotřebiče samozřejmě potřebují pro svůj výkon méně energie a tím také klesá poptávka. Ta

však neklesá dramaticky, protože společnost sice nakupuje úsporné spotřebiče, nicméně jejich počet v domácnostech narůstá.

- d) Instalace vlastních zdrojů elektrické energie – dnešní společnost se ubírá více k ochraně životního prostředí a zároveň k úsporám. Tyto dva požadavky spojuje snaha o vlastní zdroje energie ve formě využívání obnovitelných zdrojů, především slunečního záření. Dnes je již běžnou praxí instalovat do novostaveb solární panely. Toto nahrazování části energie z vlastních zdrojů také snižuje poptávku.
- e) Nahrazování vytápění elektrickou energií jinými zdroji – např. uhlím, dřevem, biomasou, plynem apod. Důvodem je opět cena elektrické energie, která je vyšší než alternativy.

V grafu, který je vyobrazen v obrázku 4.2 (OTE, a.s., 2012) můžeme vidět vývoj poptávky od roku 1995 do roku 2012 a dále předpokládaný vývoj poptávky až do roku 2040. O předpokládaném vývoji se dále více zmíním v kapitole „zhodnocení výsledků strategické analýzy“, kde bude také provedena predikce budoucího období.

Obrázek 4.2: Spotřeba elektrické energie vč. predikce budoucího vývoje



Poptávka po plynu - V posledních letech zaznamenal trh s plynem značný útlum, tento trend můžeme zaznamenat také v obrázku 4.3 (OTE, a.s., 2012), kde lze vypožorovat značný pokles ve spotřebě během 10 let. Je to především z důvodu nástupu nových technologií v oblasti vaření, kde domácnosti využívaly plyn nejčastěji. Začaly být v módě sklokeramické a indukční varné desky, které fungují na elektrickou energii a dále také elektrické trouby namísto plynových. Dalším faktorem je také šetření obyvatelstva. Lidé mají v současnosti tendenci spíše šetřit. Snaží se tedy omezit spotřebu plynu a v případě, že plynem i topí, hledají alternativní levnější zdroje.

Graf v obrázku 4.3 naznačuje také predikci budoucího vývoje, který bude dle OTE, a.s. pozitivní.

Obrázek 4.3: Spotřeba plynu v ČR vč. predikce budoucího vývoje



4.2. Situační strategická analýza – Interní

4.2.1. SWOT analýza

Silné stránky

- Tradice, zázemí, historie – firma silně spojována lidmi s elektrickou energií. Velká část zákazníků, kteří odebírali před otevřením trhu elektrickou energii od ČEZ jako od jedné možné firmy, stále chápou firmu jako jediného spolehlivého obchodníka s elektrickou energií a nemají tendenci měnit obchodníka
- Člen mezinárodní silné skupiny
- Výrobce a distributor elektrické energie v ČR
- Možnost silné reklamy – silná, velká společnost má dostatek financí na efektivní reklamu. V minulosti byla reklama společnosti velmi silná
- Zákaznická podpora – zákazníkům je k dispozici kvalitní call centrum a emailová podpora, dále zákaznická centra, kde si může zákazník sjednat schůzku dopředu pomocí webu. Firma nabízí také zákaznický časopis a je k dispozici i tzv. ombudsman
- Poruchová linka
- Odpovědná firma – snaha o zlepšení životního prostředí, budování hřišť
- Kvalitní webové stránky – stránky jsou koncipovány srozumitelně a obsahují širokou škálu informací. Obsahují také kalkulačku pro výpočet ceny energie a výběr nejvhodnějšího produktu.
- Sponzoring
 - Společnost ČEZ zaštiťuje Nadaci ČEZ, která na základě pravidelně vyhlašovaných grantových řízení poskytuje finanční dary určené k podpoře zdravého a aktivního života dětí a mládeže a zlepšení kvality života znevýhodněných skupin obyvatelstva (např. programy: Podpora regionů, Oranžové hřiště, Oranžové kolo či Oranžová učebna).
 - Společnost dále podporuje různé akce – např. Dny NATO v Ostravě, Porcelánové slavnosti v Karlových Varech, Český Patron v Praze, Den s Policií ČR v Praze, Hejnické slavnosti, Český pohár v biatlonu pro mládež, Colours of Ostrava, Horácká Slávia Třebíč, Mezinárodní vědecká konference

„Electric Power Engineering“, naučný program „Budoucnost energetiky není sci-fi“ a řada dalších.

- Jsou podporována také zdravotní zařízení - Nemocnice v Třebíči, Zdravotnická záchranná služba kraje Vysočina, Odběrové středisko v Třebíči.
- Sponzorství znevýhodněných skupin - Mistrovství ČR vozíčkářů ve stolním tenise v Ostravě, celorepubliková podpora projektů sociálních automobilů, celostátní sbírková akce pro potřebné „Darovaná cihla“, Sportovní den pro handicapované i zdravé v Třebíči.
- Společnost také investuje do ochrany životního prostředí - údržba lyžařských stop na Šumavě, celostátní podpora záchranných programů ohrožených druhů zvířat, celostátní program Příroda v našem životě, Údržba jarní a podzimní stezky na chráněné Mohelenské hadcově stepi, ZO Českého svazu ochránců přírody - Polabské ekocentrum.

Slabé stránky

- Pouze obchodník na trhu se zemním plynem
- Velmi malý podíl na trhu se zemním plynem
- Placená zákaznická linka
- Společnost není distributorem elektrické energie ve všech regionech
- Fluktuace zaměstnanců v call centrech

Příležitosti

- Otevření trhu se zemním plynem – tato skutečnost přinesla 2 příležitosti. Jednou z nich je získávání nových zákazníků v oblasti obchodování se zemním plynem, druhou je pak rozšíření sortimentu o zemní plyn pro stávající zákazníky.
- Rozvoj elektromobilů – možnost vybudování nabíjecích sítí
- Rozvoj elektroniky, vzrůstající počet přístrojů na elektrickou energii v domácnosti
- Rozšiřování služeb pro zákazníky – mobilní tarify, bezplatné revize apod.

Hrozby

- Otevření trhu – tato skutečnost nepřinesla společnosti jen příležitosti, ale také hrozby a to především ve formě možného odlivu zákazníků ke konkurenci
- Vyrůstající počet konkurenčních firem
- Tlak na nižší ceny v obchodní oblasti díky vyrůstající konkurenci
- Omezení ze strany státu – ERÚ, legislativa
- Podomní prodejci – neustále se objevují případy, kdy se podomní prodejci vydávají za pracovníky ČEZ a podvodným jednáním tyto klienty přetahují k jiné společnosti
- „Černí odběratelé“ elektrické energie, kteří tuto surovinu odebírají, aniž by za ni platili a v častých případech takovým jednáním ohrožují sebe i okolí
- Rozvoj spotřebičů s nižší spotřebou
- Zanedbání reklamy v médiích (v současné době není společnost v médiích pozorovatelná na rozdíl od konkurence, např. RWE, jejíž reklama je velmi silná)

4.2.2. Porterův model 5 sil

Po otevření trhu s energiemi se na trhu začala objevovat konkurence, která narostla strmým tempem. Je tedy potřeba věnovat ji značnou pozornost především z důvodu hrozícího odlivu zákazníků, který v současné době na silně konkurenčním trhu probíhá. Všechny firmy svádí boj o každého zákazníka a používají k tomu různé nástroje. Někteří sázejí na služby, jiní na cenu, na kterou zákazníci slyší nejčastěji.

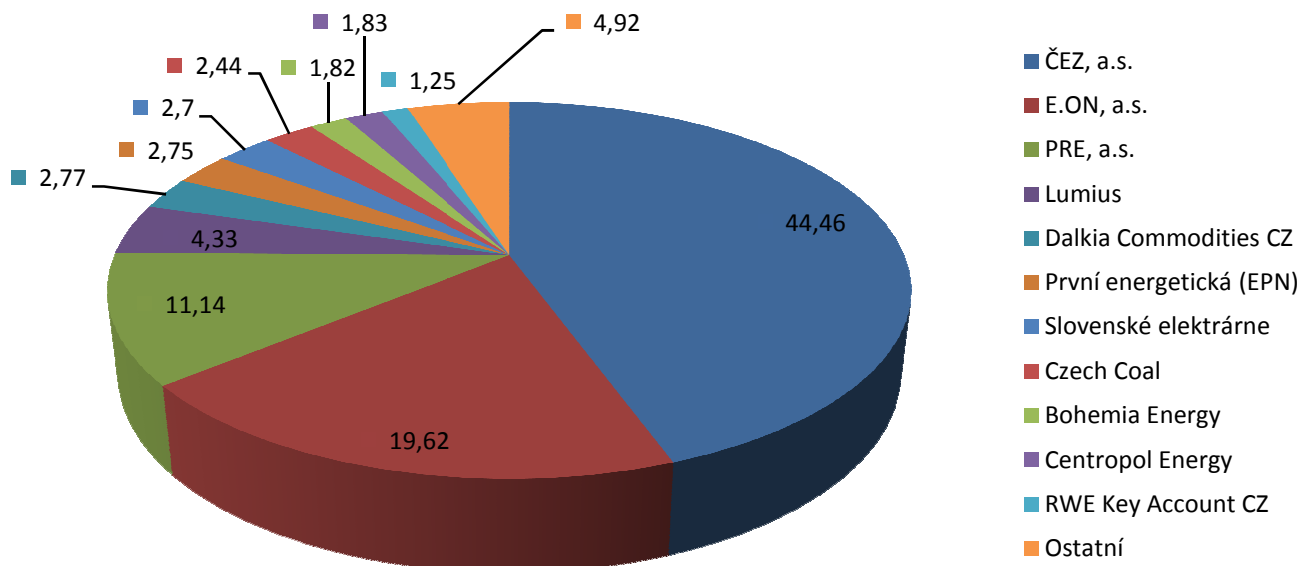
Stávající konkurence

Po otevření trhu s energiemi došlo k výraznému nárůstu konkurence. Mezi hlavní konkurenty patří především společnosti RWE, E.ON a PRE. Rozmach však zaznamenaly i menší konkurenti. Tento rozmach způsobuje velký tlak na získávání zákazníků.

Jak můžeme vyzorovat z obrázku 4.4, v oblasti elektrické energie zabírá největší podíl na trhu analyzovaná společnost ČEZ. Je to dáno především tím, že je tato firma je ještě stále u řady zákazníků „zafixována v mysli“ jako tradiční dodavatel elektřiny a obchodníka tedy měnit nechťejí. Navíc velmi často slyší právě na to, že ČEZ je i distributorem elektrické energie a proto nechťejí mít odlišného obchodníka od distributora. Nicméně konkurence je

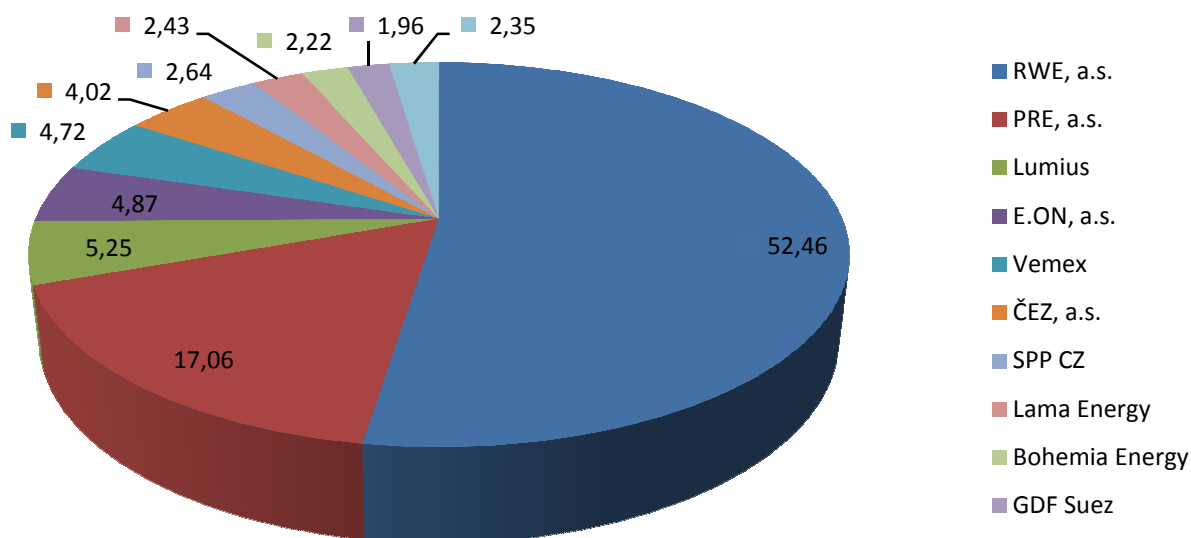
velmi dravá a i přes toto přesvědčení se jim daří zákazníky převést pod svou „správu“. I přesto je však podíl ČEZu na trhu s elektrickou energií značně velký – necelých 45 %.

Obrázek 4.4: Podíly na trhu s elektrickou energií (podíl na dodávkách koncovým zákazníkům v %)



Na trhu se zemním plynem už to tak „růžové“ není. Zde společnost zaujímá jen velmi malou část trhu a to 4,02 %. Důvod je stejný, jako je tomu výše u trhu s elektrickou energií, jen v tomto případě stojí firma na „opačném“ konci, kdy největší část trhu připadá společnosti RWE, která před otevřením trhu zajišťovala dodávky plynu na nejrozsáhlejší území.

Obrázek 4.5: Podíly na trhu s plynem (podíl na dodávkách koncovým zákazníkům v %)



Potenciální konkurence

Jak již bylo několikrát zmíněno, díky otevření trhu může v ČR obchodovat s energiemi více firem. Nicméně vzhledem k tomu, že energie jsou „zboží“, které je na obchodování náročné, jelikož pro danou oblast existuje pro danou komoditu pouze jeden dodavatel.

Regulace celého trhu spadá pod Energetický regulační úřad (ERÚ), správa trhu pak pod Operátora trhu s energiemi (OTE, a.s.). I vstup do odvětví je regulován. Není tedy snadné na něj vstoupit. Je potřeba splnit mnoho podmínek a doložit množství písemností. Vyplněnou žádost spolu s přílohami (potřebné podklady) musí uchazeč o vstup na trh podat ERÚ, který vydává, spravuje a odebírá licence pro obchodování s energiemi v ČR. Na rozhodnutí o vydání či nevydání licence má ERÚ 30 dní, ve výjimečných případech 60 dní. Po získání licence je možné začít obchodovat s vybranou komoditou.

Získání licence se zdá být složité, nicméně dle počtu navyšujících se firem obchodujících s energetickými komoditami v Česku lze usoudit, že to pro podniky tak složité nebude. Na stránkách OTE či ERÚ je možné nahlédnout do seznamu licencovaných obchodníků, který je rozsáhlý.

Lze tedy očekávat, že se počet potenciálních konkurentů bude zvyšovat, ale také budou zanikat konkurenti malí, kteří nejsou schopni odlákat dostatečný počet zákazníků, aby byli schopni zajistit svůj chod.

Zákazníci

Nejdříve se zaměříme na společnost ČEZ jako distributora elektrické energie. V tomto případě není odběratelem koncový zákazník, ale obchodníci s elektrickou energií. Pozice na trhu s dodávkami energie není ohrožena, neboť je podnik vlastníkem výrobních zařízení – elektráren. Navíc má smluvní vztah s Provozovatelem distribuční soustavy (PDS), od kterého si pronajímá přenosovou soustavu. Není možné, aby na určitém území fungovalo více než jedna přenosová soustava. Navíc výstavba a údržba elektráren je vysoce finančně náročná a pro obchodníky je tedy efektivnější elektřinu odkupovat. V tomto směru firma nepoužívá reklamu, protože obchodníci s elektřinou nemají jinou možnost odběru komodity.

Dále se firma zabývá přímým prodejem koncovému zákazníkovi, a to buď domácnostem, nebo firmám. Na tomto trhu probíhá silný konkurenční boj. Ve výše uvedených grafech 4.4 a 4.5 (podkapitola „Stávající konkurence“) vidíme podíl zákazníků, který spravuje právě společnost ČEZ. Co se týče elektrické energie, tam je podíl odebírajících zákazníků vysoký – necelá polovina trhu. Nicméně v oblasti zemního plynu společnost velmi zaostává. Zajišťuje pouze 4 % zákazníků na trhu, což je na tak velkou firmu velmi málo.

Dodavatelé resp. distributoři

Na českém trhu s elektrickou energií působí 3 distributoři, kteří jsou územně rozděleni. Největší území zabírá společnost ČEZ. Ta působí ve všech regionech České republiky kromě Prahy, kde působí PRE, jižních Čech a jižní Moravy, kde distribuci zajišťuje E.ON.

V oblasti zemního plynu zastává místo největšího distributora společnost RWE. Ta zajišťuje distribuci zemního plynu pro většinu území mimo Jižních Čech, kde je distributorem společnost E.ON, a Prahy, kde plyn distribuuje PRE.

Ceny, za které distributoři prodávají své komodity, jsou dány ERÚ, nelze je tedy ovlivnit. Konkurenční prostředí tedy v případě distributorů není, jelikož jsou distributoři jasně daní a jiné podniky je nemohou ovlivnit ani ohrozit. V této oblasti tedy není pozice ČEZu jako distributora ohrožena a nemůže zároveň ani ohrozit jiné distributory. Ani jako obchodník nemůže ČEZ ovlivnit, od jakého distributora bude komoditu odebírat.

Substituty

Konkurence podniku hrozí také ze strany substitutů. V oblasti elektrické energie je to využívání vlastních solárních panelů, které jsou stále více „v módě“ a čím dál častěji se objevují na obytných domech či v jejich bezprostřední blízkosti.

V oblasti zemního plynu může být substitut elektrická energie, nicméně ta je dražší než samotný plyn, proto je trend spíše opačný – výměna elektrických vařičů za plynové apod. Další substitut je propan-butan, který je domácnostmi také využívána například k vaření.

Existují také substituty, které nahrazují elektrickou energii či plyn při vytápění. V tomto ohledu stále ještě řada domácností využívá k topení uhlí, dřevo či bioodpad.

Konkurence v oblasti substitutů neznamena pro podnik příliš velkou hrozbu, jelikož výhledově zatím nejsou schopny zemní plyn či elektrickou energii vytěsnit, či výrazně nahradit.

4.2.3. Finanční analýza

Ukazatelé rentability

Rentabilita zachycuje souvislost mezi vloženými prostředky a výsledky hospodaření a ukazují, jak je s vloženým kapitálem hospodařeno. Žádoucí je rostoucí trend.

Rentabilita aktiv u společnosti ČEZ má klesající tendenci, což není vyhovující. ROA klesá, i když celková aktiva stoupají. Pokles však působí klesající výsledek hospodaření a vzrůstající placené úroky. Pokles zisku způsobily především meziročně nižší výnosy (důvodem je především odliv zákazníků po již zmíněném otevření trhu). Provozní náklady sice také klesaly, nicméně pokles byl menší než u výnosů (výnosy v roce 2012 byly nižší než v roce 2009, zatímco náklady byly v roce 2012 vyšší než v roce 2009 - vzrostly náklady na reklamu, získávání zákazníků, administrativní náklady a také ceny surovin). Celkové náklady však rostly a to z důvodu rostoucích nákladových úroků (i když můžeme zaznamenat pokles v posledním roce, ale pouze mírný). Zisk nejvýrazněji klesl v roce 2010 oproti roku 2009. V roce 2011 došlo sice ke zmírnění poklesu zisku oproti předchozímu roku, nicméně i když zisk před zdaněním mírně vzrostl, placené úroky byly vyšší než úroky v předchozím roce a proto došlo opět k nižší hodnotě ukazatele.

Tabulka 4.4: Rentabilita aktiv

	2012	2011	2010	2009
VH před zdaněním (tis. Kč)	41 610	43 896	42 321	54 805
Placené úroky (tis. Kč)	6 319	6 732	5 985	4 914
Celková aktiva (tis. Kč)	538 873	503 660	469 161	444 698
ROA (%)	8,89	10,05	10,30	13,43

Rentabilitu vlastního kapitálu vypovídá o efektivitě obnovování majetku. V níže uvedené tabulce 4.5 můžeme opět pozorovat klesající trend. A opět je tomu „na vině“ klesající zisk, tentokrát však čistý. Tentokrát však můžeme pozorovat růst ukazatele v roce 2011 díky vzrůstajícímu zisku, celkově je však tendence tohoto ukazatele klesající.

Tabulka 4.5: Rentabilita vlastního kapitálu

	2012	2011	2010	2009
Čistý zisk (tis. Kč)	35 336	37 337	34 762	45 427
Vlastní kapitál (tis. Kč)	210 911	192 600	189 488	177 460
ROE (%)	16,75	19,39	18,35	25,60

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu – dává informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů podniku. Ukazatel se vyvíjel podobně jako ukazatel rentability vlastního

kapitálu, celkovou tendenci ukazatele bychom mohli opět vyhodnotit jako klesající. Roste každoročně vlastní kapitál, ale také cizí. Celkový dlouhodobě investovaný kapitál tedy roste. Nárůst byl způsoben především každoročním přírůstkem nerozděleného zisku a kapitálových fondů. Nicméně rostoucí trend opět „překazil“ klesající zisk a rostoucí placené úroky.

Tabulka 4.6: Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

	2012	2011	2010	2009
VH před zdaněním (tis. Kč)	41 610	43 896	42 321	54 805
Placené úroky (tis. Kč)	6 319	6 732	5 985	4 914
Vlastní kapitál (tis. Kč)	210 911	192 600	189 488	177 460
Cizí dl. kapitál (tis. Kč)	219 955	196 424	186 541	162 746
ROCE (%)	11,12	13,01	12,85	17,55

Rentabilita tržeb – sledujeme, jakou část zisku přináší každá 1 koruna tržeb. Čím vyšší hodnota, tím samozřejmě lépe, protože tato hodnota také vyjadřuje ziskovost marže. Jako v předchozích případech i v tomto zaznamenáváme klesající tendenci – klesá zisk i tržby. Výjimkou je rok 2011, kdy došlo k nárůstu tržeb a tím také čistého zisku, nicméně poté došlo opět k poklesu.

Tabulka 4.7: Rentabilita tržeb

	2012	2011	2010	2009
Čistý zisk (tis. Kč)	35 336	37 337	34 762	45 427
Tržby (tis. Kč)	108 147	113 441	110 198	119 205
ROS (%)	32,67	32,91	31,55	38,11

Rentabilita nákladů – ukazatel vyjadřuje zhodnocení vložených nákladů do hospodářského procesu. Celkové náklady mají rostoucí charakter, což společně s klesajícím čistým ziskem způsobuje klesající tendenci ukazatele. V posledním roce sice můžeme zaznamenat pokles celkových nákladů oproti roku předchozímu, nicméně tento pokles společně s poklesem čistého zisku nezměnil nic na klesajícím vývoji.

Tabulka 4.8: Rentabilita nákladů

	2012	2011	2010	2009
Čistý zisk (tis. Kč)	35 336	37 337	34 762	45 427
Celkové náklady (tis. Kč)	79 213	83 567	73 852	72 276
Rentabilita nákladů (%)	44,61	44,68	47,07	62,85

U všech ukazatelů si můžeme povšimnout, že jejich vývoj nemá výraznější výkyvy, jsou tedy každoročně na velmi podobné úrovni. Je tedy vidno, že společnosti se relativně daří udržet hladinu zákazníků a nezaznamenala výraznější odliv ani příliv (v tomto můžeme vidět převažující konzervatismus českého národa – čeští zákazníci preferují velké a zavedené společnosti na trhu a velká část populace se velmi nerada uchyluje ke změnám).

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Pomocí těchto ukazatelů hodnotíme stránky finanční stability podniku. Zajímá nás vztah mezi cizími a vlastními zdroji a využívání dluhů k financování společnosti.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech – sledujeme, jak je podnik schopen financovat provoz společnosti z vlastních zdrojů. Obecně se pokládá za ideální, když se ukazatel pohybuje v rozmezí 50 - 70 %, tj. zadluženost podniku je pak 30 - 50 %.

V případě společnosti ČEZ se sice hodnota nepohybuje v doporučeném intervalu, přesto není výrazně nižší. Pohybuje se stále na stejné úrovni, a dosud to podniku nepůsobilo problémy. Doporučený interval je velmi individuální, některé podniky mohou hodnoty pod tímto intervalem pokládat za vyhovující, taktéž je tomu v tomto případě.

Tabulka 4.9 je také doplněna o podíl cizího kapitálu na aktivech – tedy o **ukazatel celkové zadluženosti**.

Tabulka 4.9: Podíl vlastního kapitálu na aktivech

	2012	2011	2010	2009
Vlastní kapitál (tis. Kč)	210 911	192 600	189 488	177 460
Cizí kapitál (tis. Kč)	327 962	311 060	279 673	267 238
Celková aktiva (tis. Kč)	538 873	503 660	469 161	444 698
Podíl VK na aktivech (%)	39,14	38,24	40,39	39,91
Podíl CK na aktivech (%)	60,86	61,76	59,61	60,09

Stupeň krytí stálých aktiv – porovnáváme dlouhodobý kapitál (vlastní i cizí) ke stálým aktivům. Je důležité ukazatel sledovat, protože dlouhodobý majetek by měly být kryt dlouhodobými zdroji. Je vhodné, aby ukazatel dosahoval alespoň 100 %, v tom případě by byl dlouhodobý majetek krytý dlouhodobými zdroji.

Jak můžeme z tabulky 4.10 vyčíst, dlouhodobý kapitál nedosahuje výše stálých aktiv, to znamená, že stálá aktiva jsou kryta i krátkodobými zdroji. Když se však podíváme na výsledný ukazatel, je jasné, že krytí krátkodobými zdroji je z velmi malé části (v řádu jednotek procent).

Tabulka 4.10: Stupeň krytí stálých aktiv

	2012	2011	2010	2009
Dlouhodobý kapitál (tis. Kč)	395 530	351 687	341 267	294 779
Stálá aktiva (tis. Kč)	418 714	399 709	377 851	355 086
Stupeň krytí SA (%)	94,46	87,98	90,32	83,02

Doplňující ukazatelé – pomocí těchto ukazatelů si můžeme představit, jak jsou v podniku rozložena aktiva. Stálá aktiva výrazně převyšují oběžná aktiva. Tento trend se v průběhu let neměnil, z toho lze usoudit, že podnik tedy tento trend považuje za ideální. U „běžného“ podniku by bylo na zvážení, zda stálá aktiva nejsou držena v přílišné výši. Nicméně stálá aktiva u společnosti, která vyrábí elektrickou energii, jsou náročnější, než u běžného výrobního podniku. ČEZ spravuje elektrárny a především skladuje jaderné palivo, které se zahrnuje do stálých aktiv z důvodu dlouhodobosti. Nutné jsou také sklady ke skladování jaderného paliva nejen „funkčního“ ale také vyhořelého.

Tabulka 4.11: Doplnující ukazatelé

	2012	2011	2010	2009
Stálá aktiva (tis. Kč)	418 714	399 709	377 851	355 086
Oběžná aktiva (tis. Kč)	120 159	103 951	91 310	89 612
Zásoby (tis. Kč)	16 200	11 134	8 991	5 400
Celková aktiva (tis. Kč)	538 873	503 660	469 161	444 698
Podíl stálých aktiv (%)	77,70	79,36	80,54	79,85
Podíl oběžných aktiv (%)	22,30	20,64	19,46	20,15
Podíl zásob (%)	3,01	2,21	1,91	1,21

Zadluženost vlastního kapitálu - obecně se akceptuje zadluženost v intervalu 80 – 120 %, nicméně vhodné hodnoty závisí na fázi vývoje firmy a postoji vlastníků k riziku. Společnost doporučení sice překročila, nicméně nijak dramaticky. A jak již jsme si řekli u předcházejících ukazatelů zadluženosti, vlastníci společnosti přistupují k mírnému riziku a stav, který znamená financování podniku spíše cizími zdroji, považují za vyhovující.

Tabulka 4.12: Zadluženost vlastního kapitálu

	2012	2011	2010	2009
Cizí kapitál (tis. Kč)	327 962	311 060	279 673	267 238
Vlastní kapitál (tis. Kč)	210 911	192 600	189 488	177 460
Zadluženost VK (%)	155,50	161,51	147,59	150,59

Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity zobrazují schopnost podniku hradit své závazky. U jednotlivých ukazatelů se doporučuje pohybovat se v určitých intervalech (kolikrát je podnik schopen uhradit krátkodobé závazky oběžnými aktivy). Stejně jako u předchozích ukazatelů je potřeba myslet na to, že tyto intervaly jsou doporučující, nikoliv závazné. Některé společnosti mohou považovat odchýlení se z intervalu za pozitivní. Záleží samozřejmě na přístupu k riziku, odvětví, ve kterém se firma pohybuje a na ceně kapitálu.

Ukazatel celkové likvidity – je doporučeno pohybovat se mezi hodnotami <1,5; 2,5>, nicméně firma se v tomto intervalu nepohybuje. Na jednu stranu je pozitivní, že není celková likvidita příliš vysoká – to by znamenalo, že firma zbytečně drží prostředky. Na stranu druhou vlastníci riskují, že v případě nenadálých potíží mohou mít potíže financovat krátkodobé závazky z oběžných aktiv.

Pozitivní však je, že ukazatel meziročně stoupá, je tedy snaha vlastníků navyšovat schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv (pozorujeme nárůst oběžných aktiv, tedy majetku, který lze relativně v krátkém čase přeměnit na finanční prostředky).

Tabulka 4.13: Celková likvidita

	2012	2011	2010	2009
Oběžná aktiva (tis. Kč)	120 159	103 951	91 310	89 612
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	108 004	114 636	93 132	104 492
Celková likvidita (krát)	1,11	0,91	0,98	0,86

Pohotová likvidita – vyjadřuje, kolikrát je firma schopna financovat krátkodobé závazky pohotovými prostředky (očistujeme tedy o zásoby). Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí $<1,0; 1,5>$.

Společnost je opět pod spodní hranicí intervalu, nicméně sledujeme stejně jako v předchozím případě snahu o přiblížení se k intervalu.

Tabulka 4.14: Pohotová likvidita

	2012	2011	2010	2009
Oběžná aktiva (tis. Kč)	120 159	103 951	91 310	89 612
Zásoby (tis. Kč)	16 200	11 134	8 991	5 400
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	108 004	114 636	93 132	104 492
Pohotová likvidita (krát)	0,96	0,81	0,88	0,81

Okamžitá likvidita – udává tedy schopnost podniku hradit krátkodobé závazky nejlikvidnějšími prostředky. Výše okamžité likvidity by měla být minimálně 0,1x a maximálně 0,3x – to je ovšem také pouze doporučení.

V tomto případě již vidíme, že se společnost pohybovala v doporučeném intervalu. Výjimku tvoří poslední rok, kdy výrazněji klesly pohotové platební prostředky a to se zásadním způsobem projevilo také v ukazateli. Nicméně i po tak razantním snížení nejlikvidnějších prostředků se hodnota stále blíží doporučené spodní hranici.

Tabulka 4.15: Okamžitá likvidita

	2012	2011	2010	2009
Pohotové platební prostředky (tis. Kč)	8 815	15 930	16 142	14 567
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	108 004	114 636	93 132	104 492
Okamžitá likvidita (krát)	0,08	0,14	0,17	0,14

Z jednotlivých ukazatelů můžeme vyvodit, že společnost by v případě nutnosti okamžité úhrady krátkodobých závazků oběžnými zdroji neměla mít výraznější potíže a lze ji tedy v tomto směru hodnotit jako vyhovující.

Ukazatele konstruované na bázi CF:

Ukazatel čistého pracovního kapitálu - charakterizuje likviditu lépe, protože u výše zmíněných ukazatelů likvidity se stává, že růst pohledávek a zásob působí jako zlepšující vliv. Pomocí čistého pracovního kapitálu lze určit, zda podnik k financování využívá agresivní, umírněný či konzervativní přístup.

Tabulka 4.16: Čistý pracovní kapitál

	2012	2011	2010	2009
Oběžná aktiva	120 159	103 951	91 310	89 612
Krátkodobé závazky	108 004	114 636	93 132	104 492
ČPK (v tis. Kč)	12 155	-10 685	-1 822	-14 880

V letech 2009 – 2011 pozorujeme ČPK v záporných hodnotách, to znamená, že toto období bylo pro firmu obdobím agresivního financování - krátkodobé cizí zdroje převyšují oběžná aktiva, proto jsou krátkodobými cizími zdroji kryty také stálá aktiva. V tomto případě byl podnik podkapitalizovaný.

V posledním roce však nastal obrat a společnost přešla na konzervativní přístup financování. Neboli oběžná aktiva byla financována nejen krátkodobými cizími zdroji, ale také dlouhodobými. Vznikl tedy čistý pracovní kapitál a podnik byl tím pádem překapitalizovaný tzn., že má větší oběžná aktiva, než krátkodobé zdroje, proto je musí kryt dlouhodobými zdroji.

Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity ukazují vázanost kapitálu v různých formách aktiv. Snaží se tedy změřit, jak jsou aktiva efektivně využívány.

Ukazatel obratu celkových aktiv – zobrazuje intenzitu využití majetku podniku. Z ukazatele lze vyčíst, kolikrát se celkový majetek „obráť“ v koloběhu prostředků podniku. Žádoucí je rostoucí trend, nicméně v případě analyzovaného podniku je trend klesající, tzn., že společnosti trvá déle obrátit prostředky v podniku (dobu od vložení do procesu po jejich opětovné získání prodejem vyjadřuje **ukazatel doby obratu aktiv**) a tím je menší i samotný počet obrátů za rok.

Tabulka 4.17: Obrat celkových aktiv

	2012	2011	2010	2009
Tržby (tis. Kč)	108 147	113 441	110 198	119 205
Celková aktiva (tis. Kč)	538 873	503 660	469 161	444 698
Obrat celkových aktiv (obratů/rok)	0,2	0,23	0,24	0,27

Tabulka 4.18: Doba obratu aktiv

	2012	2011	2010	2009
Celková aktiva (tis. Kč)	538 873	503 660	469 161	444 698
Tržby (tis. Kč)	108 147	113 441	110 198	119 205
Doba obratu aktiv (dny)	1 794	1 599	1 533	1 343

Dále můžeme také sledovat rychlost a dobu obratu dílčích položek. Stejně jako u obrátky celkových aktiv, také u počtu obrátek dílčích položek je vyžadován rostoucí trend. Naopak u doby obratu by měl být trend klesající (zmenšující se doba od vložení prostředků do procesu po jejich získání prodejem)

Rychlost a doba obratu zásob – ani zde se nesetkáváme s rostoucím počtem obrátek a tím snižující se dobou obratu. Je tomu právě naopak.

Tabulka 4.19: Rychlost obratu zásob

	2012	2011	2010	2009
Tržby (tis. Kč)	108 147	113 441	110 198	119 205
Zásoby (tis. Kč)	16 200	11 134	8 991	5 400
Obrátka zásob (obratů/rok)	6,68	10,19	12,26	22,08

Tabulka 4.20: Doba obratu zásob

	2012	2011	2010	2009
Zásoby (tis. Kč)	16 200	11 134	8 991	5 400
Tržby (tis. Kč)	108 147	113 441	110 198	119 205
Doba obratu zásob (dny)	54	36	30	17

Doba obratu pohledávek – určuje, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Důležité je, aby ukazatel nepřekračoval dobu splatnosti pohledávek. Pokud by se tak stávalo trvale, je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů.

U tohoto ukazatele se setkáváme s rostoucím trendem (až na výjimku v roce 2011). Výrazný vliv na tuto skutečnost může být zhoršující se kázeň odběratelů – v dnešní společnosti, která se neustále více a více zadlužuje, je to pochopitelné. Většinu zákazníků společnosti tvoří především koncoví spotřebitelé v domácnostech, kteří se vlivem ekonomické situace stále více dostávají do finančních potíží a tím také do platební neschopnosti. Stoupají tedy výrazně dlužníci.

Tabulka 4.21: Doba obratu pohledávek

	2012	2011	2010	2009
Pohledávky (tis. Kč)	57 276	46 655	49 662	41 990
Tržby (tis. Kč)	108 147	113 441	110 198	119 205
Doba obratu pohledávek (dny)	191	149	163	127

Doba obratu závazků – informuje podnik o průměrném počtu dní, na které nám dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Zobrazuje platební disciplínu firmy vůči dodavatelům. Optimální je stabilní vývoj, ale jak můžeme zaznamenat z tabulky 4.25, vývoj u společnosti ČEZ se nezanedbatelně měnil a to směrem vzhůru. Rostla tedy průměrná doba, na kterou měla společnost zapůjčeny cizí zdroje.

Tabulka 4.22: Doba obratu závazků

	2012	2011	2010	2009
Závazky (tis. Kč)	285 735	274 001	243 054	230 306
Tržby (tis. Kč)	108 147	113 441	110 198	119 205
Doba obratu závazků (dny)	952	870	795	696

5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

5.1. Vyhodnocení finanční analýzy

Společnost se odlišuje od doporučení v jednotlivých ukazatelích. Důležitou roli v nežádoucím vývoji ukazatelů můžeme přičíst klesajícímu zisku před zdaněním a úroky. V roce 2011 sice došlo k menšímu nárůstu, nicméně ten stále zdaleka nedosahoval úrovně počátečního sledovaného roku, tj. 2009 a byl dokonce o 11 mil. Kč nižší. V následujícím roce došlo opět k poklesu. Pokles zisku je především způsoben odlivem zákazníků ke konkurenci. Navíc vzrůstající konkurence a neustálý boj o zákazníka způsobuje tlak na ceny, které jsou tímto tlačeny na nižší úroveň. Také společnost ČEZ musela přistoupit ke snižování obchodní ceny energií a snížit si tedy marži. I přesto však společnost není ztrátová a drží svůj zisk na vysoké úrovni.

Jednotlivé ukazatelé se příliš neodchylují od doporučených hodnot, navíc obor, ve kterém firma působí je značně specifický – funguje zde konkurenční trh, nicméně předpokládá se, že poptávka nebude extrémně kolísat – spotřeba energií bude vždy poptávána, jelikož je potřeba pro běžný chod domácností i firem. Navíc je trh regulován ze strany státu.

Ani věřitelé a investoři nemusejí mít obavy investovat do tohoto podniku. Podnik má dobré výsledky ukazatelů likvidity a navíc v případě problémů v České republice se společnost může opřít o „svou mezinárodní skupinu“.

5.2. Vyhodnocení SWOT analýzy

Jak je z výčtu jednotlivých stránek společnosti zřejmé, převyšují silné stránky před slabými. Jednoznačně je největší silnou stránkou společnosti historie a silné postavení na trhu s elektrickou energií, kde těží především i ze skutečnosti, že je distributorem zmíněné komodity.

Dobré jméno společnosti také dělá sponzoring, ke kterému se ČEZ aktivně hlásí. Důkazem je tomu řada sponzorovaných událostí, ať už sportovních či kulturních, dále také podpora životního prostředí, znevýhodněných skupin obyvatelstva či zdravotnických zařízení. Sponzoring firmy je zaměřen na různé oblasti, zasáhne tedy velkou část obyvatelstva. Dobré

jméno je velmi důležité, lidé na něj často slyší a v oblasti energií je to nezanedbatelná konkurenční výhoda.

Za velmi důležité také považuji zákaznický přístup. Pracovníci společnosti jsou k dispozici zákazníkům na zákaznických linkách či emailu a v zákaznických centrech. Nevýhodou, kterou řadím do slabých stránek, je skutečnost, že zákazník při řešení problému prostřednictvím zákaznické linky platí náklady na telefonát. Lidé by jistě ocenili bezplatnou linku, zvláště, když je volajících více než četnost obsluhy v zákaznickém centru a klient pak musí na lince čekat.

Další silnou stránkou by mohla být také reklama. Ještě v nedávné době byla reklama společnosti velmi silná, společnost byla „vidět všude“, nicméně v současnosti je reklama firmy v útlumu, není ji již tolik. V tomto směru je v současnosti více propagovaná společnost RWE, která je jedním z hlavních konkurentů ČEZu. Zanedbání reklamy se může stát silnou hrozbou pro společnost.

Pokud jsme označili distribuci elektrické energie za silnou stránku společnosti, pak její slabá stránka je pouhé obchodování se zemním plynem. Obyvatelstvo se často kloní k obchodníkovi, který je také distributorem komodity, proto má společnost na trhu se zemním plynem velmi malý podíl. Navíc vzrůstá podíl konkurenčních společností, a proto získání většího podílu je velmi obtížné, nikoliv však nemožné.

Otevření trhu se zmiňovanými komoditami přineslo pro společnost příležitosti, ale také hrozby. Největší příležitost je možnost zasáhnout do trhu se zemním plynem, kde prozatím firma „ukrojila“ jen malou část trhu, nicméně má příležitost tuto skutečnost změnit a pomocí „správné“ strategie svůj podíl navýšit.

Nicméně otevření trhu přineslo také hrozby. Jednou z nich, a dle mého názoru nejzávažnější, je vstup konkurence na trh s elektrickou energií a především její nárůst a tím způsobený odliv zákazníků.

Další výraznou hrozbou je regulace ze strany státu. Nicméně tato regulace je pro všechny podniky pohybující se v tomto odvětví stejná a nelze ji ovlivnit.

Jednotlivé faktory jsou přehledně rozčleněny do Matice SWOT analýzy v tabulce 5.1.

Tabulka 5.1: Matice SWOT analýzy

	Nápomocné v dosažení cílů	Škodlivé v dosažení cílů
Interní faktory	<p>Silné stránky</p> <p>Tradice, historie, zázemí Člen mezinárodní skupiny Distributor elektrické energie Vysoký podíl na trhu s elektrickou energií Zákaznická podpora Prostředky na silnou reklamu Poruchová linka Odpovědná firma Sponzoring Vlastní výzkum a vývoj Kvalitní webové stránky s širokou škálou informací</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Pouze obchodník se zemním plynem Malý podíl na trhu se zemním plynem Placená zákaznická linka Neobstarávání distribuce elektrické energie po celé ČR Závislost na dodavatelích uhlí Fluktuace zaměstnanců call centra</p>
Externí faktory	<p>Příležitosti</p> <p>Otevření trhu se zemním plynem Rozvoj elektromobilů Rozvoj elektroniky Vzrůstající počet přístrojů v domácnostech Možnost vstupu na další trhy se službami (mobilní služby apod.)</p>	<p>Hrozby</p> <p>Otevření trhu s elektrickou energií Vzrůstající konkurence Tlak na nižší ceny Omezení ze strany státu Podomní prodejci Černí odběratelé Rozvoj úsporných spotřebičů Zanedbání reklamy v médiích</p>

Tabulkové vyhodnocení SWOT analýzy

Tabulka 5.2: Tabulkové vyhodnocení SWOT analýzy

Položka SWOT analýzy	Váha	Hodnocení	Výsledek
Interní faktory			
Silné stránky	1	X	5,28
Tradice, historie, zázemí	0,08	5	0,40
Člen mezinárodní skupiny	0,05	5	0,25
Distributor elektrické energie	0,28	5	1,40
Vysoký podíl na trhu s elektrickou energií	0,34	5	1,70
Zákaznická podpora	0,07	5	0,35
Prostředky na silnou reklamu	0,02	3	0,60
Poruchová linka	0,03	4	0,12
Odpovědná firma	0,04	5	0,20
Sponzoring	0,04	5	0,20
Vlastní výzkum a vývoj	0,04	4	0,16
Kvalitní webové stránky	0,01	4	0,04
Slabé stránky	1	X	-4,16
Pouze obchodník se zemním plynem	0,26	-5	-1,30
Malý podíl na trhu se zemním plynem	0,36	-5	-1,80
Placená zákaznická linka	0,08	-2	-0,16
Distributor jen po části ČR	0,10	-3	-0,30
Závislost na dodavatelích uhlí	0,15	-3	-0,45
Fluktuace zaměstnanců call centra	0,05	-3	-0,15
Externí faktory			
Příležitosti	1	X	4,35
Otevření trhu se zemním plynem	0,45	5	2,25
Rozvoj elektromobilů	0,10	4	0,40
Rozvoj elektroniky	0,25	4	1,00
Vzrůstající počet přístrojů v domácnostech	0,15	4	0,60
Možnost vstupu na další trhy se službami	0,05	2	0,10
Hrozby	1	X	-4,63
Otevření trhu s elektrickou energií	0,30	-5	-1,50
Vzrůstající konkurence	0,30	-5	-1,50
Tlak na nižší ceny	0,12	-5	-0,60
Omezení ze strany státu	0,07	-4	-0,28
Podomní prodejci	0,02	-3	-0,06
Černí odběratelé	0,08	-5	-0,40
Rozvoj úsporných spotřebičů	0,04	-2	-0,08
Zanedbání reklamy v médiích	0,07	-3	-0,21

Bilance SWOT analýzy je příznivá. Po prostudování vyhodnocení SWOT analýzy v tabulce 5.2 je jasné, jaké jsou nejsilnější a naopak nejslabší stránky podniku. Nejsilnější stránkou společnosti je vysoký podíl na trhu s elektrickou energií a také distribuce elektrické

energie. Naopak nejslabší stránkou je malý podíl na trhu se zemním plynem a také zastoupení pouhého obchodníka v témže komoditě. Jak vidíme, tak nejslabší stránky jsou pravým opakem nejsilnějších stránek, liší se samozřejmě však komoditou, se kterou je na daném trhu obchodováno.

Největší příležitost je pro společnost otevření trhu se zemním plynem, která společnosti přináší možnost „ukrojení si“ podíl na jiném trhu než jen na trhu s elektrickou energií a tím také získání většího portfolia zákazníků.

Největšími hrozbami je naopak otevření trhu s elektrickou energií a tím spojený vzrůstající podíl konkurence. Tato skutečnost přináší firmě neustálou hrozbu odlivu zákazníků ke konkurenci. Navíc čím větší je konkurenční základna, tím větší tlak je na zákazníka vyvíjen ze stran energetických firem a tím je riziko jeho odchodu vyšší.

5.3. Zhodnocení výsledků strategické analýzy

Ze strategické analýzy můžeme vyčíst, že společnost ČEZ je velice silná na trhu s elektrickou energií, kde působí také jako distributor energie. Naopak na trhu se zemním plynem je na tom velice špatně, její podíl na tomto trhu je pouze 4 %. Je tedy potřeba zaměřit se především na tento trh, nicméně nepolevovat na trhu s elektrickou energií, jelikož konkurence na těchto trzích narůstá.

Podnik je silnou společností, která má výhodu právě v pozici distributora. Další výhodou je začlenění podniku do mezinárodní skupiny, která s komoditami obchoduje v řadě zemí a velmi úspěšně.

I když je společnost distributorem elektřiny, nemůže si určovat cenu, za kterou bude tuto komoditu prodávat obchodníkům s elektřinou. A to z důvodu silných zásahů státu ve formě regulačních zásahů Energetického regulačního úřadu. Je také potřeba počítat s limitující legislativou.

Co se týče analýzy v oblasti obchodní, jak již bylo několikrát zmíněno, společnost ohrožuje neustálý nárůst konkurence v oblasti obchodování s komoditami, jelikož došlo k otevření trhu. To má za následek boj o každého zákazníka, který slyší především na cenu. Roste tlak na snižování ceny, různé akce, zlepšování služeb, lepší dostupnost zákaznických center, reklamu apod. Řada firem včetně společnosti ČEZ se snaží nabízet lepší cenu než konkurence, ale výměnou za tzv. zafixování zákazníka, který se smluvně vybrané firmě upíše na určité období.

V oblasti poptávky lze dle predikce očekávat nárůst v obou komoditách. V případě zemního plynu to způsobí především předpokládaný výrazný nárůst CNG.

Český trh je ovlivněn zásobami uhlí, které se výrazně tenčí, nicméně světové zásoby jsou stále dostačující. Avšak vzrůstá tlak na využívání obnovitelných zdrojů. V této oblasti je Česká republika značně v nevýhodě, jelikož geologické umístění země není pro využívání obnovitelných zdrojů ve větší míře ideální.

Co se týče makroekonomických ukazatelů, neočekává se výraznější odchýlení od dosavadního vývoje.

5.4. Predikce budoucího vývoje

5.4.1. Poptávka po elektřině

Mnoho predikcí poptávky po elektřině je založena na nižších predikcích ekonomického vývoje a zejména v krátkodobém a střednědobém horizontu předkládá nižší hodnoty spotřebované elektrické energie. Tento jev je způsoben především narůstajícím pesimismem, který souvisí s dopady finanční krize. V dlouhodobém horizontu se předpokládá, že podíl elektřiny bude v energetické bilanci ČR narůstat.

Aktuální predikce vývoje spotřeby elektrické energie v ČR (OTE, a. s., 2013, Materiál pro veřejnost):

- Pro rok 2040 počítají predikce s hodnotou tuzemské netto spotřeby ve výši přibližně 66 TWh pro nízký scénář, 75 TWh pro referenční scénář a 83 TWh pro vysoký scénář, těmto hodnotám odpovídá nárůst tuzemské netto spotřeby elektřiny mezi roky 2011 a 2040 o přibližně 13 % pro nízký scénář, 27 % pro referenční scénář a 41 % pro scénář vysoký.
- Podíl sektorů VO, MOP a MOO na tuzemské netto spotřebě se bude měnit pozvolna, přičemž všechny scénáře předpokládají nejvýraznější nárůst v sektoru malooběru podnikatelů.
- Potřeba sektoru elektromobilů (jen kategorie osobních automobilů M1) dosáhne dle aktuálních očekávání statisticky významné hodnoty kolem roku 2025, kdy bude činit přibližně 0,5 % tuzemské netto spotřeby. Pro rok 2040 je pak očekávána spotřeba tohoto sektoru ve výši 2,8 TWh, což bude odpovídat

přibližně 3,8 % tuzemské netto spotřeby. Při úplné náhradě vozového parku kategorie M1 by spotřeba elektřiny mohla činit až 13 TWh ročně.

5.4.2. Poptávka po zemním plynu

Předpokládá se, že trh se zemním plynem bude ovlivněn snižující se disponibilitou tuzemského hnědého uhlí, která bude mít za důsledek rozvoj využívání plynu na monovýrobu elektrické energie. Bude tedy nutné nahradit docházející tuzemské tříděné hnědé uhlí, které je dosud používané pro výrobu tepla nejen v lokálních výtopnách ale také v domácnostech.

Predikce vývoje spotřeby plynu v ČR (OTE, a. s., 2013, Materiál pro veřejnost):

- Dle referenčního scénáře a rozvojové varianty výrobní základny elektrizační soustavy naroste mezi roky 2011 a 2040 celková roční spotřeba plynu o 37 % na úroveň 118 TWh. Predikční pásmo, vymezené vysokým a nízkým scénářem, přitom činí ± 8 TWh od referenčního scénáře. V objemových jednotkách se jedná o hodnoty 11,2 mld. m³ s pásmem $\pm 0,76$ mld. m³ (vůči současné spotřebě 8,2 mld. m³ plynu).
- Jednotlivé kategorie spotřeby se na uvedeném nárůstu budou podílet velmi diferencovaně:
 1. spotřeba na mono výrobu elektřiny se navýší z řádově desítek GWh na hodnotu 11 TWh, což odpovídá nárůstu o 5 500 %,
 2. spotřeba na KVET bude navýšena o 240 % na hodnotu 25 TWh,
 3. ostatní spotřeba výrobní sféry bude navýšena o 2,8 % na hodnotu 49 TWh,
 4. spotřeba domácností poklesne o 8 % na hodnotu 24 TWh,
 5. spotřeba vyvolaná nutností nahradit docházející hnědé uhlí z jisté části zemním plynem bude na konci období činit 6,8 TWh.
- Budoucí dosahovaná celková spotřeba plynu bude velmi výrazně záviset na množství a charakteru provozu zejména nově instalovaných elektráren PPC a způsobu náhrady hnědého uhlí jako primárního paliva u tepláren a závodních elektráren.

- Dostupné simulované varianty rozvoje využití zemního plynu pro monovýrobu elektřiny a KVET vymezují na úrovni CSP a pro horizont roku 2040 pásmo, v němž se, v závislosti na v budoucnu naplněných či naopak nenaplněných předpokladech jednotlivých rozvojových variant, bude vyvíjet spotřeba zemního plynu. Spodní hranice pásma činí pro rok 2040 na úrovni celkové roční spotřeby plynu 109 TWh, horní hranice pak 132 TWh.
- Spotřeba CNG v sektoru dopravy mezi roky 2011 a 2040 naroste dle referenčního scénáře aktuálních predikcí o 9 400 % na úroveň 11,6 TWh. Aktuálně byla, zejména s odkazem na velkou neurčitost, ponechána predikce rozvoje CNG mimo strukturu celkové spotřeby plynu. Při započtení spotřeby CNG se predikovaná úroveň ročních dosahovaných celkových spotřeb plynu navýší o spotřebu tohoto nového sektoru.

5.5. Doporučení pro další období

Největší ohrožení skýtá navyšující se konkurence. V této oblasti je třeba zaměřit se na reklamu, sledování konkurence, zkvalitňování služeb a oslovování zákazníků.

Na základě strategické analýzy doporučuji zaměřit se spíše na trh, kde je společnost slabším hráčem a to je trh se zemním plynem. Na tomto trhu zabírá společnost pouze 4 %, a to je velmi málo. Největší podíl drží RWE, která je také největším distributorem zemního plynu, v čemž je jeho výhoda.

I když jsem doporučila zaměřit se na slabší trh, rozhodně by společnost neměla „usnout na vavřínech“ na trhu s elektrickou energií. Tady má sice podnik silné postavení (44 % podíl na trhu), nicméně při rostoucí konkurenci se může snadno stát, že při nedostatečné péči o zákazníky o svůj výrazný podíl přijde. Tady by mělo být prioritou minimálně udržet si dosavadní hladinu zákazníků. Podnik se také může zaměřit na zvyšování podílu, ale při počtu konkurentů na trhu je výraznější nárůst podílu málo pravděpodobný.

Doporučuji zaměřit se především na vlastní zákazníky, kteří dosud odebírají od společnosti elektrickou energii, ale neodebírají zemní plyn a přesvědčit je o výhodách konsolidace energií. Jako prioritní zdroj nabídky bych využila příchozí hovory na call centrum, kde zákazník volá s dotazem či požadavkem. Klient volá sám, nehrozí tedy riziko

volání klientovi v nevhodnou dobu a vyhneme se tímto negativním pocitům ze strany zákazníka.

Dále je potřeba zvážit prezentaci společnosti pomocí reklamy. V minulosti byla reklama silnou stránkou ČEZu, prezentace společnosti byla silná a obyvatelstvo o firmě „vědělo“. Nicméně v současnosti společnost s reklamou výrazně pokulhává. Zvolila bych reklamu v médiích, především bych využila reklamní spot v minimálně jedné z nejsledovanějších televizních stanic.

Zákaznická centra doporučuji udržovat v takové míře jako je tomu v současnosti. Nyní společnost nabízí zákazníkům 80 zákaznických center či partnerských center, které jsou rozprostřeny po celém území České republiky a jsou snadno dosažitelná. Rozhodně kladně působí na klienty možnost sjednání schůzky v centru prostřednictvím webu.

Také call centrum je dostatečně vybavené. Mínusem je však fluktuace zaměstnanců v call centru. Fluktuace způsobuje nedostatečnou profesionalitu obsluhujícího personálu. S touto fluktuací se však vypořádává většina call center v České republice, jelikož je tato práce brána jako podřadná. Doporučuji v budoucnu zvážit možnost bezplatné zákaznické linky, která je v současnosti hrazena volajícím zákazníkem. Nicméně náklady na bezplatnou linku jsou velmi vysoké (viz. podkapitola 5.6. Ekonomická náročnost doporučení). Je to tedy otázka do budoucna a závisí samozřejmě na pokračujícím hospodaření podniku. Je však potřeba také zvážit fakt, že zřízení bezplatné linky může způsobit nárůst využívajících zákaznickou linku. Klienti, kteří dosud využívali email či jiné formy komunikace, které jsou na rozdíl od linky zdarma, by mohli začít raději využívat také zákaznickou linku, kde je vyřízení požadavku rychlejší a po změně také zdarma. Navíc by také zákazníci volali bez ostychu s dotazy, které by v případě placené linky prostřednictvím telefonu neřešili.

Dále doporučuji věnovat se i nadále rozvoji odpovědné firmy jako doposud. Různé sponzorování akcí je nejen společensky prospěšné, ale má větší vliv na obyvatelstvo než obyčejná reklama v médiích. V současnosti je „moderní“ chovat se ekologicky, proto odpovědnost společnosti v oblasti ekologie je velmi přínosná a v tomto směru by měla firma pokračovat i nadále.

Rozhodně bych doporučila nevyužívat firmy, které realizují podomní prodej. Zástupci těchto společností se často chovají nestandardně a neeticky, a toto chování je pak spojováno právě se společností ČEZ. Navíc podomní prodej je více a více odsuzován, proto může kazit snahu o dobré jméno podniku.

Účelné by bylo intenzivně podporovat vývoj a výzkum v oblasti obnovitelných zdrojů. I v dlouhodobém horizontu sice nehrozí vyčerpání zásob uhlí, nicméně jak již bylo řečeno, sílí

tlak na ekologii, a i když výhledově jsou dodávky uhlí zajištěny, nejsou nevyčerpatelné. Také by v tomto směru mohla společnost „zaspat dobu“ a místo aby v této oblasti získala komparativní výhodu, mohla by naopak být daleko za konkurencí.

Co se týče finančního hospodaření podniku, s ohledem na předmět podnikání je bilance podniku v pořádku, není tedy co vytknout. Doporučuji jen sledovat i nadále jednotlivé ukazatele finanční analýzy.

5.6. Ekonomická náročnost doporučení

Náklady na reklamu

Doporučila bych využití televizního média, pokud možno jednoho z nejsledovanějších. Pro kalkulaci jsem vybrala společnost CET21 spol. s r.o., která provozuje televizní kanály NOVA, NOVA Cinema, TV Fanda, TV Smíchov a TV Telka. Měsíčně jsou náklady na reklamu u této společnosti vyčísleny na 17.760 Kč za třiceti vteřinový reklamní spot v hlavním vysílacím čase. Zařazování reklamního spotu rozděleno poměrnou částí na všechny provozované kanály (TV NOVA 84% GRPs, TV NOVA CINEMA 13% GRPs a TV Fanda společně s TV SMÍCHOV a TV Telka 3% GRPs).

Výroba 30 vteřinového reklamního spotu se pohybuje v rozmezí 6 000 – 15 000 Kč v závislosti na náročnosti. Doporučila bych společnost FairFilm Praha, která se těmito službami zabývá. Pro kalkulaci použijeme náklady v horní cenové hranici, tj. 15 000 Kč.

Roční náklady se budou pak lišit podle toho, kolikrát bude firma chtít během roku vyměnit vysílaný reklamní spot za nový. Doporučuji změnit reklamní spot 3x za rok. Roční náklady na reklamu jsou vyobrazeny v tabulce 5.3

Tabulka 5.3: Náklady na reklamu

Druh nákladů	Cena Kč/rok
Výroba reklamního spotu – 30 s., 3 spoty/rok	45 000 Kč
Náklady na vysílání – 30 s., hlavní vysílací čas	213 120 Kč
Celkem	258 120 Kč

Zavedení bezplatné linky na call centrum

Call centrum odbaví průměrně 2 000 000 hovorů za rok. V níže uvedené tabulce 5.2 jsou zobrazeny náklady na bezplatnou linku u společnosti O2. Vybrána byla konfigurace

Elite, která obsahuje poplatek za používání barevné linky, přesměrování na libovolný počet čísel, možnost omezení příchozích hovorů, on-line správu a statistiky. Náklady zobrazené v tabulce 5.4 jsou přepočítány na rok a na průměrný počet volajících zákazníků.

Tabulka 5.4: Náklady na bezplatnou linku

Druh nákladů	Cena Kč/rok
Zřízení služby (jednorázový výdaj)	2 999 Kč
Konfigurace Elite (měsíčně á 1.590 Kč)	19 080 Kč
Náklady na hovorné (při průměrném počtu 2 000 000 hovorů/rok)	8 985 000 Kč
Celkem náklady v 1. roce	9 007 079 Kč
Celkem náklady v dalších letech	9 004 080 Kč

Využití reklamy považuji za velmi důležité. Roční náklady na reklamu by při využití kalkulované verze činily 258 120 Kč. Pokud bude společnost produkovat výsledek hospodaření v minimálně podobné výši jako dosud, pak je tento výdaj pro firmu reálný a účelný.

Co se týče nákladů na bezplatnou linku, ty považuji za velmi vysoké. V současné situaci bych bezplatnou linku nevolila. Firma si sice tento výdaj může dovolit, nicméně předpokládám, že po zavedení bezplatné linky by se náklady výrazně zvýšili z důvodu zneužívání linky zákazníky i nezákazníky. V nynější době nenabízí bezplatnou linku ani významná konkurence, proto bych si tuto možnost schovala do situace, kdy s touto možností přijde konkurence, popřípadě když budeme potřebovat získat značnou konkurenční výhodu.

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo provedení strategické analýzy vybraného podniku, na jejím základě zhodnotit aktuální situaci firmy a navrhnout případná řešení problémových oblastí. Bylo analyzováno prostředí společnosti ČEZ, a.s., která je významným hráčem na trhu s elektrickou energií a to nejen jako obchodník, ale také jako distributor dané komodity. Mimo tohoto trhu působí také na trhu se zemním plynem, kde působí pouze jako obchodník a nezastává natolik silnou pozici.

Pro strategickou analýzu, které byla společnost podrobena, byla použita data z období 2009 – 2012. Analýza byla územně vymezena na Českou republiku a informace byly mimo jiné získávány z internetových zdrojů státního či regulačního aparátu, konkrétně od společnosti Energetický regulační úřad, Operátor trhu s energiemi a Český statistický úřad. Dalšími zdroji informací byly výroční zprávy společnosti ČEZ, a.s. a odborná literatura, která je konkrétněji uvedena v seznamu literatury.

K samotné analýze byly vybrány metody z teoretické části, kde byly konkrétně popsány. Pomocí těchto metod pak byla zhodnocena situace okolí i samotného podniku v části praktické. Po provedení rozboru okolí i podniku bylo provedeno zhodnocení situace dle výsledků analýzy a následně jsem doporučila, na co by se měl podnik zaměřit v dalším období.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.

DONNELLY, H. James, James. L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

GRÜNWALD, Ralf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2

KAŠÍK, Josef, Milan MICHALKO a kol. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 8071794538.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULER. *Firemní strategie, plánování a realizace*. 136 s., Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 1.vyd. Praha: VŠE, 2008. 206 s. ISBN: 978-80-86730-33-2.

KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. 1.vyd. Praha: VŠE, 2003. 98 s. ISBN 80-245-0504-5.

PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 404 s. ISBN 80-85605-11-2

ROBBINS, P. Stephen a Mary COULTER. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1

SEDLÁČKOVÁ, Hana a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SOUČEK, Zdeněk a Jiří MAREK. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 8085780933.

TEAM FME. *Strategy Skills: Porter's Five Forces*. Warwickshire: 2013. 33 s. ISBN 978-1-62620-999-2. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-five-forces-framework.pdf>

Internetové zdroje:

ALTERNATIVNÍ ZDROJE ENERGIE. *Obnovitelné zdroje energie* [online]. Dostupné z: <http://www.alternativni-zdroje.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Informace z průmyslu 2013* [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2013-pru>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické údaje 1993 - 2013* [online]. Dostupné z: http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje

ČEZ, a.s. *Informace o společnosti* [online]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti.html>

ČEZ, a.s. *Výroba elektřiny* [online]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/vyroba-elektriny.html>

ČEZ, a.s. *Odpovědná firma* [online]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma.html>

ČEZ, a.s. *Výzkum a vzdělávání* [online]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani.html>

ČEZ, a.s. *Výroční zprávy* [online]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocni-zpravy.html>

ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *Informace o elektřině* [online]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/elektrina>

ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *Informace o plynu* [online]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/plyn>

O2 CZECH REPUBLIC, a.s. *Zelená linka* [online]. Dostupné z: http://www.o2.cz/podnikatel/barevne-linky/88638-zelena_linka.html

OKD, a.s. *Stav uhlí v České republice* [online]. Dostupné z: <http://www.okd.cz/cs/tezime-uhli/soucasnost-u-nas-i-ve-svete/uhli-v-ceske-republice>

OKD, a.s. *Stav uhlí ve světě* [online]. Dostupné z: <http://www.okd.cz/cs/tezime-uhli/soucasnost-u-nas-i-ve-svete/uhli-ve-svete>

OTE, a.s. *Výroční zpráva o trhu s elektřinou a plynem v ČR v roce 2012* [online]. Dostupné z: <http://www.ote-cr.cz/o-spolecnosti/soubory-vyrocni-zprava-ote/rocni-zprava-2012.pdf>

OTE, a.s. *Očekávaná dlouhodobá rovnováha mezi nabídkou a poptávkou elektřiny a plynu z února 2013* [online]. Dostupné z: http://www.ote-cr.cz/statistika/files-dlouhodobebilance/Zprava_o_ocekavane_rovnovaze_mezi_nabidkou_a_poptavkou_elektriny_a_plynu.pdf

VALUE BASED MANAGEMENT. *Pest analysis* [online]. Dostupné z: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_PEST_analysis.html

Seznam zkratek

Zkratka	Význam
ANO	Politická strana v ČR (Akce nespokojených občanů)
BSC	Nástroj pro efektivní řízení podniku (Balanced Scorecard)
CF	Cash flow
CK	Cizí kapitál
CNG	Stlačený zemní plyn v dopravě (Compressed Natural Gas)
CSP	celková spotřeba plynu (zahrnuje sektory VO, SO, MO, DOM a bilanční rozdíl v distribuční soustavě)
ČEPS (ČEPS, a.s.)	Provozovatel elektrizační přenosové soustavy
ČEZ (ČEZ, a.s.)	Energetická společnost v ČR
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSSD	Politická strana v ČR (Česká strana sociálně demokratická)
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
E.ON (E.ON, a.s.)	Energetická společnost v ČR
EAT	Zisk po zdanění, odečtení úroků a odpisů
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	Nezdaněný zisk
EEX	Evropská energetická burza v Lipsku (European Energy Exchange)
ERÚ	Energetický regulační úřad
GRPs	Datové přenosy (General Packet Radio Services)
GWh	Gigawatthodina
HDP	Hrubý domácí produkt
KVET	Kombinovaná výroba elektřiny a tepla
M1	osobní vozidla, která mají nejvýše osm míst k přepravě osob (nepočítaje místo řidiče) a víceúčelová vozidla (podmínky pro rozdělení víceúčelových vozidel do kategorií M1 a N1 stanoví vyhláška)
MOO	Maloodběr domácnosti (odběr z úrovně nízkého napětí)
MOP	Maloodběr podnikatelé (odběr z úrovně nízkého napětí)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
OTE (OTE, a.s.)	Operátor na trhu s energiemi
OZE	Obnovitelné zdroje energie
PDS	Provozovatel přenosové soustavy
PPC	Paroplynový cyklus
PRE (PRE, a.s.)	Energetická společnost v ČR
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
RWE (RWE, a.s.)	Energetická společnost v ČR

SA	Stálá aktiva
TWh	Terawatthodina, energetická jednotka (1.012 Wh)
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VO	Velkoodběr (odběr z úrovně vysokého a velmi vysokého napětí)

Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Porterův model pěti sil (Kovář, 2008)	15
Obrázek 2.2: Matice SWOT analýzy	20
Obrázek 4.1: Poměr zdrojů elektrické energie v České republice	47
Obrázek 4.2: Spotřeba elektrické energie vč. predikce budoucího vývoje	49
Obrázek 4.3: Spotřeba plynu v ČR vč. predikce budoucího vývoje	50
Obrázek 4.4: Podíly na trhu s elektrickou energií (podíl na dodávkách koncovým zákazníkům v %)	54
Obrázek 4.5: Podíly na trhu s plynem (podíl na dodávkách koncovým zákazníkům v %)	54

Seznam tabulek

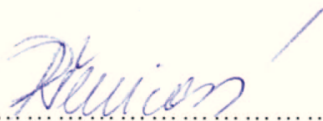
Tabulka 4.1: Vývoj inflace a HDP v ČR v období 2005 – 2012	40
Tabulka 4.2: Vývoj nezaměstnanosti v ČR v období 2005 – 2012	42
Tabulka 4.3: Stav zásob uhlí ve světě	46
Tabulka 4.4: Rentabilita aktiv	57
Tabulka 4.5: Rentabilita vlastního kapitálu	57
Tabulka 4.6: Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu	58
Tabulka 4.7: Rentabilita tržeb	58
Tabulka 4.8: Rentabilita nákladů	59
Tabulka 4.9: Podíl vlastního kapitálu na aktivech	59
Tabulka 4.10: Stupeň krytí stálých aktiv	60
Tabulka 4.11: Doplnující ukazatelé	60
Tabulka 4.12: Zadluženost vlastního kapitálu	61
Tabulka 4.13: Celková likvidita	61
Tabulka 4.14: Pohotová likvidita	62
Tabulka 4.15: Okamžitá likvidita	62
Tabulka 4.16: Čistý pracovní kapitál	63
Tabulka 4.17: Obrat celkových aktiv	64
Tabulka 4.18: Doba obratu aktiv	64
Tabulka 4.19: Rychlost obratu zásob	64
Tabulka 4.20: Doba obratu zásob	64
Tabulka 4.21: Doba obratu pohledávek	65
Tabulka 4.22: Doba obratu závazků	65
Tabulka 5.1: Matice SWOT analýzy	68
Tabulka 5.2: Tabulkové vyhodnocení SWOT analýzy	69
Tabulka 5.3: Náklady na reklamu	75
Tabulka 5.4: Náklady na bezplatnou linku	76

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. července 2014



Bc. Zuzana Pšeníková